

CARACTERIZACION DE LAS MIPYMES QUE DESARROLLAN ACTIVIDADES  
INDUSTRIALES DE MANUFACTURA EN EL MUNICIPIO DE SOGAMOSO.

“ En el marco de la alianza estrategica interinstitucional del conocimiento para la competitividad  
del municipio de Sogamoso”

LEIDY MARIBEL LOPEZ PRIETO

JORGE ALI OLIVEROS RODRIGUEZ

MARY LUZ OLIVEROS RODRIGUEZ

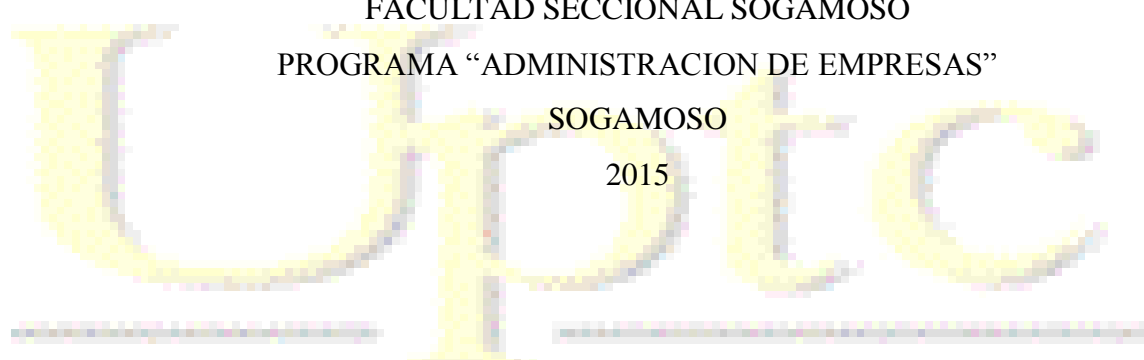
UNIVERSIDAD PEDAGOGICA Y TECNOLOGICA DE COLOMBIA

FACULTAD SECCIONAL SOGAMOSO

PROGRAMA “ADMINISTRACION DE EMPRESAS”

SOGAMOSO

2015



CARACTERIZACION DE LAS MIPYMES QUE DESARROLLAN ACTIVIDADES  
INDUSTRIALES DE MANUFACTURA EN EL MUNICIPIO DE SOGAMOSO.

“ En el marco de la alianza estrategica interinstitucional del conocimiento para la competitividad  
del municipio de Sogamoso”

LEIDY MARIBEL LOPEZ PRIETO

COD. 200620128

JORGE ALI OLIVEROS RODRIGUEZ

COD. 200922182

MARY LUZ OLIVEROS RODRIGUEZ

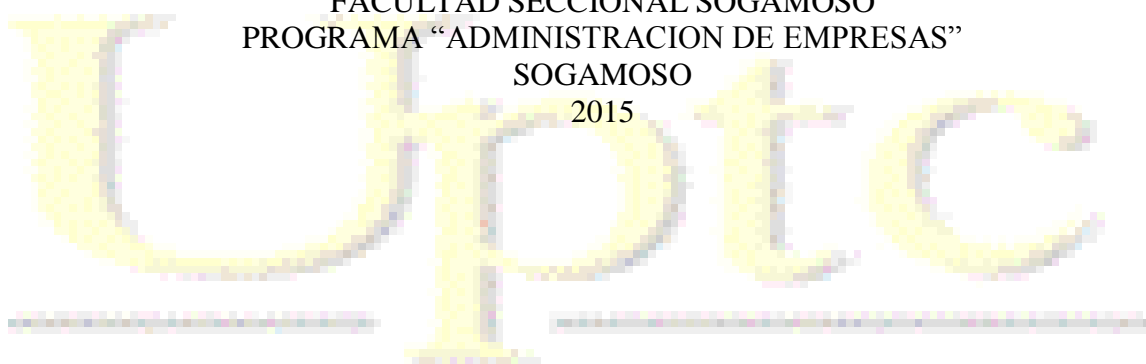
COD. 80064738

Monografía para optar al título de Administrador de Empresas

DIRECTOR

GUSTAVO MOLINA VALENCIA

UNIVERSIDAD PEDAGOGICA Y TECNOLOGICA DE COLOMBIA  
FACULTAD SECCIONAL SOGAMOSO  
PROGRAMA “ADMINISTRACION DE EMPRESAS”  
SOGAMOSO  
2015



## NOTA DE ACEPTACIÓN

---

---

---

---

---

---

Firma del Director

---

Firma del Jurado

---

Firma del Jurado

Sogamoso, 27 de Mayo de 2015

## AGRADECIMIENTOS

Nuestro profundo agradecimiento al Administrador de Empresas Ricardo Gustavo Molina Valencia,

Director de este proyecto de grado, por su esfuerzo, dedicación, conocimientos, así como su sabia orientación, su entrega, paciencia y motivación que han contribuido a este proyecto.

Un agradecimiento muy especial a nuestras familias que han contribuido generosamente en el desarrollo de este proyecto.

Sobre todo a Dios que nos ha permitido contar con salud, el tiempo y los medios necesarios para llegar a feliz término en nuestro propósito.

Leidy Maribel Lopez Prieto

Jorge Ali Oliveros Rodriguez

Mary Luz Oliveros Rodriguez

## DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mi familia, a mi padre sobre todo porque gracias a su gran esfuerzo día a día contribuyó para mi formación profesional; mi madre que siempre estuvo atenta de todo lo que necesitara; mis hermanas que fueron un apoyo total y motivación para terminar esta etapa.

Jorge Ali Oliveros Rodriguez

## DEDICATORIA

El esfuerzo, dedicación y tiempo de esta tesis lo dedico a Dios por permitirme actuar con sabiduría, a mi madre por ser un apoyo incondicional y a mis hermanos y sobrino por ser el motor que me permite seguir adelante.

Leidy Maribel Lopez Prieto

## DEDICATORIA

Dedico éste proyecto de tesis a Dios, a mis Padres y a mi Hija. A Dios porque haberme guiado por este camino, por estar a mi lado en cada paso que doy, cuidándome y dándome fortaleza para continuar; a mis padres, quienes a lo largo de mi vida han velado por mi bienestar y educación siendo mi apoyo en todo momento. A mi preciosa hija María Paula, fiel coequipera y motivadora en a lo largo de mi carrera profesional. Quienes han depositado su entera confianza en cada reto que se me presentaba, sin dudar ni un solo momento en mi inteligencia y capacidad. Es por ellos que soy lo que soy ahora. Los amo con todo mi corazón y mi vida.

Mary Luz Oliveros Rodriguez

## TABLA DE CONTENIDO

Introducción .....	10
1. Planteamiento del Problema.....	11
2. Formulación del Problema.....	13
3. Objetivos .....	14
3.1 <i>Objetivo General</i> .....	14
3.2 <i>Objetivos Específicos</i> .....	14
4. Justificación .....	15
5. Marco Teórico.....	17
6. Marco Conceptual.....	23
7. Marco Legal .....	24
8. Diseño Metodológico .....	26
8 Resultados .....	28
8.1 Identificar para la caracterización, el número de MIPYMES que pertenecen al sector industrial de manufactura del municipio de Sogamoso. ....	28
8.2 Clasificar el tipo y actividad económica en que se desempeñan las MIPYMES del sector industrial de manufactura del municipio de Sogamoso .....	30
8.3 Describir mediante la caracterización, los principales factores que afectan la competitividad empresarial de las MIPYMES del sector industrial de manufactura del municipio de Sogamoso .....	49
8.4 Gráficos de las MIPYMES sin discriminación. ....	50
8.5 <i>Gráficos MIPYMES según su tamaño (Segregadas)</i> .....	61
Conclusiones .....	92
Recomendaciones.....	94
Anexos.....	95
Bibliografía.....	107



## LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Empresas que fueron estudiadas en el proyecto.....	30-45
---	-------

## LISTA DE GRAFICOS

<i>Gráfico 1 Clasificación de Empresas según su tamaño.....</i>	<i>47</i>
<i>Gráfico 2.Composición de las Empresas según su matrícula mercantil.....</i>	<i>47</i>
<i>Gráfico 3. Principales Actividades Industriales de Manufactura del municipio de Sogamoso .....</i>	<i>48</i>
<i>Gráfico 4. Nivel Educativo del Gerente sin discriminación .....</i>	<i>50</i>
<i>Gráfico 5. Opciones que los gerentes tienen para la toma de decisiones .....</i>	<i>51</i>
<i>Gráfico 6. Forma de contratar a los empleados.....</i>	<i>52</i>
<i>Gráfico 7. Implementan programas de capacitación y/o inducción .....</i>	<i>53</i>
<i>Gráfico 8. Las MIPYMES destinan recursos para innovar .....</i>	<i>54</i>
<i>Gráfico 9. Líneas de innovación de las MIPYMES .....</i>	<i>55</i>
<i>Gráfico 10. Las MIPYMES destinan recursos para la mejora de tecnología .....</i>	<i>56</i>
<i>Gráfico 11. Tipo de maquinaria que utilizan las MIPYMES .....</i>	<i>56</i>
<i>Gráfico 12. Las MIPYMES elaboran plan de mercadeo .....</i>	<i>57</i>
<i>Gráfico 13. Determinación del precio de las MIPYMES.....</i>	<i>58</i>
<i>Gráfico 14. Mercados a los cuales las MIPYMES dirigen sus productos.....</i>	<i>58</i>
<i>Gráfico 15. Control de calidad de los productos de las MIPYMES.....</i>	<i>59</i>
<i>Gráfico 16. Opciones financieras que utilizan las MIPYMES.....</i>	<i>60</i>
<i>Gráfico 17. Aspectos que le impiden a las MIPYMES cumplir con sus obligaciones .....</i>	<i>60</i>
<i>Gráfico 18. Nivel Educativo del Gerente de las Microempresas .....</i>	<i>61</i>
<i>Gráfico 19. Nivel Educativo del Gerente de la pequeña Empresa.....</i>	<i>61</i>
<i>Gráfico 20. Nivel Educativo del Gerente de la Mediana empresa.....</i>	<i>62</i>
<i>Gráfico 21. Opciones que los gerentes tienen para la toma de decisiones en las microempresas.....</i>	<i>63</i>

<i>Gráfico 22. Opciones que los gerentes tienen para la toma de decisiones en la pequeña empresa</i> .....	63
<i>Gráfico 23. Opciones que los gerentes tienen para la toma de decisiones en la mediana empresa</i> .....	64
<i>Gráfico 24. Forma de contratar a los empleados en la microempresa</i> .....	65
<i>Gráfico 25. Forma de contratar a los empleados en la pequeña empresa.</i> .....	65
<i>Gráfico 26. Forma de contratar a los empleados en la mediana empresa</i> .....	66
<i>Gráfico 27. Implementan programas de capacitación y/o inducción en las microempresas</i> .....	67
<i>Gráfico 28. Implementan programas de capacitación y/o inducción en la pequeña empresa</i> .....	67
<i>Gráfico 29. Implementan programas de capacitación y/o inducción en la mediana empresa</i> .....	68
<i>Gráfico 30. Las microempresas destinan recursos para innovar</i> .....	69
<i>Gráfico 31. Las pequeñas empresas destinan recursos para innovar</i> .....	69
<i>Gráfico 32. Las medianas empresas destinan recursos para innovar</i> .....	70
<i>Gráfico 33. Líneas de innovación de las microempresas</i> .....	70
<i>Gráfico 34. Líneas de innovación de las pequeñas empresas</i> .....	71
<i>Gráfico 35. Líneas de innovación de las medianas empresas</i> .....	72
<i>Gráfico 36. Tiempo de adquisición de tecnología de las microempresas</i> .....	72
<i>Gráfico 37. Tiempo de adquisición de tecnología de la pequeña empresa</i> .....	73
<i>Gráfico 38. Tiempo de adquisición de tecnología de la mediana empresa</i> .....	74
<i>Gráfico 39. Tipo de maquinaria que utilizan las microempresas</i> .....	74
<i>Gráfico 40. Tipo de maquinaria que utilizan las pequeñas empresas</i> .....	75
<i>Gráfico 41. Tipo de maquinaria que utilizan las medianas empresas</i> .....	76
<i>Gráfico 42. Las microempresas elaboran plan de mercadeo</i> .....	76
<i>Gráfico 43. Las pequeñas empresas elaboran plan de mercadeo</i> .....	77
<i>Gráfico 44. Las medianas empresas elaboran plan de mercadeo</i> .....	78
<i>Gráfico 45. Determinación del precio de las microempresas</i> .....	78

<i>Gráfico 46. Determinación del precio de las pequeñas empresas .....</i>	<i>79</i>
<i>Gráfico 47. Determinación del precio de las medianas empresas .....</i>	<i>80</i>
<i>Gráfico 48. Mercados a los cuales las microempresas dirigen sus productos .....</i>	<i>81</i>
<i>Gráfico 49. Mercados a los cuales las pequeñas empresas dirigen sus productos .....</i>	<i>82</i>
<i>Gráfico 50. Mercados a los cuales las medianas empresas dirigen sus productos .....</i>	<i>83</i>
<i>Gráfico 51. Control de calidad de los productos de las microempresas .....</i>	<i>84</i>
<i>Gráfico 52. Control de calidad de los productos de las pequeñas empresas .....</i>	<i>85</i>
<i>Gráfico 53. Control de calidad de los productos de las medianas empresas .....</i>	<i>86</i>
<i>Gráfico 54. Opciones financieras que utilizan las microempresas .....</i>	<i>86</i>
<i>Gráfico 55. Opciones financieras que utilizan las pequeñas empresas .....</i>	<i>87</i>
<i>Gráfico 56. Opciones financieras que utilizan las medianas empresas .....</i>	<i>88</i>
<i>Gráfico 57. Aspectos que le impiden a las microempresas cumplir con sus obligaciones .....</i>	<i>89</i>
<i>Gráfico 58. Aspectos que le impiden a las pequeñas empresas cumplir con sus obligaciones .....</i>	<i>90</i>
<i>Gráfico 59. Aspectos que le impiden a las medianas empresas cumplir con sus obligaciones .....</i>	<i>91</i>

## Introducción

Las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES), constituyen en la actualidad un sector de marcada relevancia para el desarrollo de la mayoría de países, dado el papel clave que desempeñan especialmente por su contribución y gran responsabilidad social al intervenir en la disminución de las situaciones de pobreza mediante la generación de empleo, y al desarrollo de la región donde se ubican, lamentablemente a pesar de la importancia que tiene este tipo de empresas en la dinamica economica hoy por hoy siguen presentado muchas deficiencias que las hacen cada vez mas vulnerables, lo que genera en ellas una disminucion notoria en su competitividad y condiciona su capacidad de supervivencia y crecimiento.

Resulta pertinente generar estudios actualizados mediante los cuales se permita analizar la situacion actual del entorno en que las MIPYMES desarrollan sus actividades y de la problemática que presentan, pues en pro de su mejoramiento se pueden determinar planes de accion que les permitan desenvolverse en un ambiente favorable que propenda por su crecimiento empresarial de forma sostenible, eficazmente competitivo y por ende, el beneficio sea tanto empresarios como para la misma sociedad en que han desarrollando su actividad economica, por tal motivo el presente proyecto analizará la situación actual de las MIPYMES del sector industrial de manufactura en el municipio Sogamoso, su desarrollo estará orientado a determinar cuales son los principales factores que limitan su crecimiento empresarial .

## 1. Planteamiento del Problema

Hoy en día las empresas se desarrollan en un ambiente de constantes cambios, es por eso la importancia de analizar los diferentes factores que se manifiestan alrededor de ellas. Es importante conocer estos cambios debido a que las empresas deben estar conscientes de que sus competidores están constantemente buscando estrategias para generar ventaja competitiva; la relevancia aquí es que las empresas deben estar alertas y hacer un análisis estratégico de su entorno.

En la actualidad, las MIPYMES en Colombia atraviesan una problemática tanto interna, como externa, que ha provocado que bajen su productividad y que carezcan de una estabilidad en el mercado. La interna siendo la carencia de organización, retrasos tecnológicos, falta de capacitación del personal, y la escasez de recursos financieros; y la externa se refiere a la falta de acceso al financiamiento, tasas de intereses no competitivas, y una política fiscal no promotora del desarrollo. (Kauffman 2001).

Se ha notado que un punto clave es la administración interna, muchas veces no se le da la importancia necesaria y se ve reflejado en los resultados. Crear una ventaja competitiva no es cosa fácil de lograr y tomar en cuenta estos aspectos es vital para la sobrevivencia de la organización. Los factores internos tienen que ver con los problemas provenientes por la gestión del conocimiento.

Según Kauffman (2001), dice que las MIPYMES carecen de “sistemas de planeación, organización, administración y control eficiente, también de tecnologías propias de la gestión y desarrollo de sus actividades productivas”. Las MIPYMES, a comparación de las grandes empresas, son las que menos actividades económicas de innovación tienen. Así pues, es indispensable que éstas tomen en cuenta la cultura de innovación, para poder crear ventaja competitiva y distinguirse de las demás en su sector; estas empresas no rompen el paradigma de que al estar orientadas a un sector tradicional, también es requisito ser competentes y no confiarse de las variables que según ellas controlan.

Las MIPYMES deben aprovechar sus fortalezas, todos aquellos recursos de la empresa y las oportunidades del mercado, para orientarlas hacia una estrategia adecuada a ella, pero sin olvidar los objetivos de desempeño de la organización; teniendo en cuenta que una de las problemáticas a las que se enfrentan para iniciar y sostenerse este tipo de empresas, es la falta de apoyo por parte del gobierno y las instituciones financieras.

## 2. Formulación del Problema

Dentro del marco de la alianza estratégica interinstitucional del conocimiento para la competitividad del municipio de Sogamoso, es pertinente formular la siguiente pregunta de investigación, ¿Cómo están caracterizadas las MIPYMES industriales de manufactura del municipio de Sogamoso?.

### 2.1 Sistematización del problema

1. ¿Cuál es el número de MIPYMES que pertenecen al sector industrial de manufactura en el municipio de Sogamoso para su caracterización?
2. ¿Qué tipo de actividad económica desempeñan las MIPYMES del sector industrial de manufactura en el municipio de Sogamoso?
3. ¿Cuáles son los factores que afectan la competitividad empresarial en las MIPYMES del municipio de Sogamoso, como resultado de su caracterización?



### 3. Objetivos

#### *3.1 Objetivo General*

Desarrollar la caracterización de las MIPYMES industriales de manufactura del municipio de Sogamoso.

#### *3.2 Objetivos Específicos*

1. Identificar para la caracterización, el número de MIPYMES que pertenecen al sector industrial de manufactura del municipio de Sogamoso.
2. Clasificar el tipo y actividad económica en que se desempeñan las MIPYMES del sector industrial de manufactura del municipio de Sogamoso.
3. Describir mediante la caracterización, los principales factores que afectan la competitividad empresarial de las MIPYMES del sector industrial de manufactura del municipio de Sogamoso.

#### 4. Justificación

El presente estudio representa una oportunidad de evaluación y conocimiento del estado actual de las MIPYMES del municipio de Sogamoso; lo cual hasta el momento no se encuentra debidamente actualizado, ni documentado; por tal razón esta investigación determina y analiza los principales factores que caracterizan la situación actual de las MIPYMES; que influyen en el desarrollo eficiente, sostenible y competitivo de éstas; para que a través de los entes gubernamentales, se planteen estrategias que permitan el desarrollo sostenible de este tipo de empresas, incentivando la creación de las mismas, ya que las micro, pequeñas y medianas empresas, constituyen la principal fuente de generación de empleo, y son parte fundamental del sistema económico, estimulan la economía y tienen una gran responsabilidad social, al intervenir en la disminución de las situaciones de pobreza, subempleo y desempleo.

Según estadísticas, “para el año 2011 en Colombia el 96% de las empresas son mipymes y Bogotá concentra el mayor número de éstas con el 96,4% de las 23.000 existentes, 76% del empleo lo generan las micro, pequeñas y medianas empresas, para el caso de Bogotá el 70% de los empleos son originados por mipymes, 45% de la producción de estas compañías está dedicada a la manufactura, el 40% de los salarios registrados por el país son originados por las mipymes” (Cantillo, 2011).

En segunda medida se desarrolló este proyecto debido a la existencia de la alianza estratégica interinstitucional para la competitividad del municipio de Sogamoso, integrada por la Alcaldía Municipal, Sena y UPTC del municipio de Sogamoso, la cual tiene como objetivo principal aunar esfuerzos, para adelantar programas que propicien el fomento y promoción del desarrollo empresarial del municipio de Sogamoso.

En términos profesionales el desarrollo de este proyecto, nos permitirá como futuros administradores, tener una visión real de la competitividad y evolución que han tenido las MIPYMES del sector industrial de manufactura de municipio de Sogamoso; y servirá de soporte para la toma de decisiones y el planteamiento de estrategias que contribuyan con el desarrollo económico.

## 5. Marco Teórico

Se parte de una explicación breve pero que sustenta el uso de la teoría de recursos y capacidades como base para el desarrollo del proyecto partiendo así de que cualquier organización o empresa siempre busca fines económicos basándose en sus objetivos tanto a corto como a largo plazo, de las decisiones que se tomen en cada situación y de los recursos que ésta posea.

Rumelt (1991), sostiene que la aptitud de la empresa para obtener resultados superiores depende fundamentalmente de su habilidad para adquirir y coordinar recursos situando al efecto empresa y al marco teórico que lo sustenta, la teoría de recursos y capacidades, en el centro del análisis de la competitividad empresarial.

Por esto se utiliza la teoría de recursos y capacidades ya que Grant (1996), establece como un marco integrador, con el enfoque sostenido por numerosos trabajos como los de Roquebert (1996); Mauri & Michaels (1998); y Camison (2001). Es posible afirmar que la capacidad de la empresa para obtener éxito en los mercados dependerá fundamentalmente de los recursos que posea y de la forma en que son gestionados.

La Teoría de los recursos y capacidades, es un enfoque actual en la estrategia empresarial de factores disponibles y controlables por la empresa para desarrollar una determinada estrategia competitiva (Cuervo, 1993; López, 1996), y se clasifican en financieros, físicos, humanos, tecnológicos y reputación. Por su parte, las capacidades o competencias son un conjunto de conocimientos y habilidades, e incluso tecnologías, que surgen del aprendizaje colectivo de la organización, consecuencia de la combinación de recursos, de la creación de rutinas organizativas, que se desarrollan por intercambio de información con base en el capital humano de la empresa, y dependen del sistema de incentivos e integración del personal (Cuervo, 1993).

Ambos términos están interrelacionados pues será imposible acumular las capacidades necesarias para poner en práctica la estrategia competitiva si se dificulta el acceso a estos recursos (Dierickx, 1989).

De este modo, centrándonos en el concepto general de recursos, dicha teoría distingue entre recursos tangibles (Físicos y financieros) y recursos intangibles como los reputacionales (reputación, prestigio, imagen de marca), los tecnológicos (saber hacer, capacidad de innovación, patentes), los organizacionales (cultura empresarial, rutinas, sistemas de planificación y control) y los humanos (formación, habilidades, experiencia y conocimientos de los individuos). Por supuesto no todos los recursos de la empresa son estratégicamente relevantes, es decir no tienen la misma importancia o poseen el potencial para crear ventajas competitivas sostenibles. En concreto, los recursos con mayor potencial competitivo son los recursos de carácter intangible.

Las capacidades organizativas se desarrollan y mantienen gracias a la experiencia, al igual que las destrezas individuales se adquieren mediante la práctica a lo largo del tiempo. La ventaja

de una empresa establecida sobre una nueva está construida principalmente sobre las rutinas que se han ido perfeccionando a lo largo del tiempo. Estas difieren en su complejidad; por ejemplo, algunas capacidades se derivan de la contribución de un único recurso, mientras que otras requieren interacciones altamente complejas que implican la cooperación de diferentes recursos

El concepto de rutinas organizativas ofrece, a criterios de Grant (1991) una aclaración sobre las relaciones entre recursos, capacidades: existe una relación funcional predeterminada entre los recursos de la empresa y sus capacidades, pero los tipos, las cantidades y la calidad de los recursos pueden colocar limitaciones sobre las rutinas organizativas y las normas por las cuales son efectuadas. Sin embargo, una clave en las relaciones entre recursos y capacidades es la habilidad de una organización para alcanzar cooperación y coordinación entre equipos de personas. Esto requiere que se motiven y socialicen a sus miembros en una forma que conduzca al desarrollo de rutinas de funciones planas, siendo el estilo de la organización, los valores, las tradiciones y el liderazgo estímulos importantes para la cooperación y el compromiso de sus miembros. Las rutinas son a la organización lo que las habilidades o destrezas a los individuos.

Justamente como las habilidades individuales se "oxidan" cuando no se ejercitan, es difícil para las empresas organizar respuestas coordinadas a contingencias que surgen con poca frecuencia. Por ello, debe haber un intercambio entre eficiencia y flexibilidad.

Uno de los factores a tener en cuenta en este estudio es la innovación, debido a que las empresas hoy día son motores para el progreso del país, donde el éxito de las mismas descansa en la capacidad de la empresa para adaptarse mejor a los entornos dinámicos y complejos; es por

ello que las empresas que quieran ser competitivas deberán afrontar los constantes cambios en las tecnologías, en los productos y servicios, así como en las preferencias de los consumidores, estableciendo los mecanismos que fomenten la innovación tanto en el nivel de producto como de proceso productivo y de gestión (Donrrosoro, García, Lezámiz, Matey, Moso, & Unzueta, 2001).

Otro elemento relevante en las organizaciones es la capacidad directiva para gestionar la empresa, donde se encuentra el perfil de la persona que debe estar a la cabeza de la empresa, el cual debe poseer habilidades tales como; adaptabilidad al cambio, procesar grandes cantidades de información, pueda mantener su empresa en entornos ambiguos e inciertos y sea capaz de motivar a sus seguidores hacia la innovación y creatividad. Según Wiersema & Bantel (1992), el nivel de educación, al ser un reflejo de los conocimientos y habilidades poseídos, se relaciona de forma positiva con la capacidad del directivo para realizar elecciones estratégicas de acuerdo con las exigencias del entorno, con su propensión a generar e implantar soluciones creativas a los problemas de la empresa (Bantel & Jackson, 1989), e incluso con el mayor nivel de productividad (Norburn & Birley, 1988).

Como se ha venido hablando los recursos son elementos esenciales a la hora de ver el éxito o fracaso de la empresa, así como su uso y administración, tenemos que la capacidad financiera viene a presentar otra parte del gran “puzzle” que es la organización, debido principalmente a que es necesario realizar con cautela la planificación a corto plazo, implantar y controlar sistemas de contabilidad de costos, prestar una especial atención a las entidades de crédito, establecer presupuestos anuales, realizar análisis de la situación económico-financiera e intentar, en la medida de lo posible, utilizar fuentes de financiación propias (Birley & Westhead, 1990).

Si se sabe administrar los recursos económicos con el cual se cuenta se puede llegar a obtener una ventaja respecto a los demás competidores en el mercado, por ejemplo en la adquisición de tecnología de punta para mejorar nuestro proceso productivo, como lo menciona Donrrosoro (2001), la capacidad de la empresa para producir bienes y servicios depende de sus activos tecnológicos; por tanto, la tecnología adquirida por la empresa o el uso que de ella se haga, determinará la posición con respecto a la competencia, aquellas empresas que sólo realizan nuevas inversiones cuando comprueban que los competidores obtienen buenos resultados — comportamiento reactivo— o las que no posean información fiable de la posición tecnológica de las empresas rivales están avocadas al fracaso. (Aragon Sanchez & Rubio Bañón, 2005)

Seguido de esto, está la parte del producto o servicio, donde se ve qué es lo que tiene esta empresa que no tiene la otra, que hace que por ejemplo la gente prefiera un bien ya conocido que el que produce su paisano en su ciudad, y esto es debido esencialmente a la percepción que el cliente tiene acerca del mismo. Ya que las empresas de éxito se caracterizan, además, por tratar de lograr la conformidad del conjunto de características y atributos del producto o servicio con las necesidades y expectativas del comprador. La calidad es otro de los factores que la literatura reconoce como explicativo de la competitividad por influir decisivamente en la imagen de la empresa en el mercado (Luck, 1996).

Hay otro elemento significativo y son las tecnologías de la información, las cuales en el mundo actual , no es solo el uso de redes sociales, blogs, sino también el auge que ha venido en crecimiento en modelos para el control y la gestión de la organización, que en muchos casos una gran inversión que a largo plazo reducirá costos, al respecto Huerta (2003), menciona que las pymes deben desarrollar sistemas de información rápidos, sencillos, transparentes y prácticos porque éstos permiten afrontar la incertidumbre del entorno y fomentan la creatividad e innovación.



Del mismo modo, la incorporación de nuevos sistemas y tecnologías de la información facilitan la planificación, impulsa el desarrollo y ejecución de los programas de producción y estimula el control de los procesos y productos.

Lógicamente se debe tener en cuenta a las personas que pertenecen a la empresa, son el motor de la misma, desde la persona que está en la puerta, hasta el que es responsable de la misma, y en muchos casos se ignora algunas capacidades que pueden llegar a tener ciertas personas que desempeña papeles repetitivos y hasta mecánicos, según Pfeffer (1994), “los conocimientos, las habilidades y actitudes de los trabajadores y cómo trabajan éstos, son aspectos cada vez más importantes para las empresas debido a que las fuentes tradicionales de éxito son cada vez menos relevantes”.

Según Aragon Sanchez (2005) el éxito de las MIPYMES viene de la mano de las personas y, por lo tanto, es necesario contar con adecuadas políticas de gestión y dirección de los recursos humanos que promuevan la atracción del personal competente, la motivación a través de las políticas retributivas y una adecuada gestión de los planes formativos para lograr que el personal esté lo suficientemente calificado para afrontar el cambio organizacional y la creciente competencia.

Un factor que se olvida muchas veces en la organización es la de conocer al cliente, saber cómo llegar a él y cómo podemos rebasar sus expectativas, es decir, el mercadeo o marketing, luego la empresa de éxito se distingue de sus competidoras por una clara orientación al mercado y sobre todo por presentar una clara orientación hacia el cliente, las que son si acaso más importantes en las empresas de menor tamaño debido a que la mayor proximidad al cliente les permite un mejor y más rápido conocimiento de sus necesidades y de los medios para satisfacerlas (Pelham, 1997; Verhees & Meulenberg, 2004).

## 6. Marco Conceptual

El desarrollo del presente proyecto, surge como resultado de la alianza firmada entre la alcaldía, Sena y Uptc del municipio de Sogamoso, su desarrollo gira entorno a las MIPYMES (micro, pequeñas y medianas empresas) del sector manufacturero del municipio, pretende evaluar sus potencialidades y desafíos mediante la caracterización de cada una de las áreas que la componen tanto en su parte interna como el ambiente que las circunda esto con el único propósito de brindar un panorama integral del sector de tal manera que permita a cada una de las partes que conforman la alianza intervenir de manera activa en la problemática y poder ofrecer soluciones de acuerdo a la información que se suministra.

Con el fin de que el lector pueda fortalecer sus elementos de juicio y su argumentación frente a la información que se presenta en el documento se citan como referencia algunos de los términos manejados en su contexto, palabras claves en el desarrollo del mismo, pues permiten dar una base sólida al desarrollo del proyecto: la caracterización por ejemplo es base para el desarrollo de este proyecto es la etapa en la que se pretende describir y analizar cada uno de los factores que intervienen dentro de la problemática de este tipo de empresas, de manera que mediante su análisis se pueda determinar cual es su nivel de competitividad dentro del municipio entiendase por este termino como un complemento a las condiciones que se presentan en su entorno y que determinan su crecimiento como empresa (conjunto organizado de factores de producción de bienes y/o servicios a cambio de un beneficio).

Dentro del contexto y desarrollo del proyecto lo que se pretende hacer es una análisis que nos permita ver cual es la problemática que tienen este tipo de empresas específicamente las que pertenecen al sector manufacturero del municipio de Sogamoso de manera que se pueda determinar si este tipo de empresas son realmente rentables o sea generan un rendimiento o ganancia que le permite tener cierta solvencia económica lo cual les permite beneficiarse a ellas mismas y al municipio como promotores de empleo.

## 7. Marco Legal

Para dar desarrollo al proyecto titulado “Caracterización de las mipymes que desarrollan actividades industriales de manufactura en el municipio de Sogamoso”, se toma como marco de referencia lo dispuesto en la Alianza estratégica interinstitucional del conocimiento para la competitividad del Municipio de Sogamoso firmada el 28 de Mayo de 2012 entre : Néstor Alfredo Barrera Mora (Director Sena regional Boyacá), Miguel Ángel García Pérez (Alcalde Municipal) y Gustavo Orlando Álvarez Álvarez (Rector Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia).

La Alianza cuyo objeto es el de aunar esfuerzos, para adelantar programas que propicien el fomento y promoción del desarrollo empresarial del municipio de Sogamoso se contempló en el marco de la iniciativa denominada “Triángulo de Oro”, propuesta por el señor Alcalde Miguel Ángel García Pérez con el fin de integrar los sectores académico, económico y público en torno a proyectos de beneficio para la ciudad (Alcaldía de Sogamoso, 2012).

Como base de desarrollo de la alianza se tiene en cuenta el artículo 54 de la Constitución Política en el cual se establece la obligación del Estado y de los empleadores de ofrecer formación y habilitación profesional y técnica a quienes lo requieran de igual manera se toma como referencia el plan de desarrollo planteado por cada uno de los integrantes de la alianza: Alcaldía municipal, Sena y Uptc. De acuerdo a esto la alcaldía Municipal refiere en el mismo la función de planificar el desarrollo económico y social del municipio e incluye en el plan de desarrollo acciones tendientes al fomento y promoción de desarrollo económico local del municipio, permitiendo además la articulación de esfuerzos interinstitucionales.

Por otra parte el SENA creado en 1957 como resultado de la iniciativa conjunta de los trabajadores organizados, los empresarios , la iglesia católica y la organización internacional del trabajo (OIT), es un establecimiento público de orden nacional, con autonomía administrativa, adscrito al ministerio de trabajo, apunta a la consolidación del sector empresarial y social. El Sena aportara a la mayor productividad de las empresas para la competitividad regional brindando conocimiento, tecnología y fuerza laboral.

Por otra parte la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia es un ente universitario autónomo, de carácter nacional, estatal y público, democrático, tiene como misión la transformación y desarrollo de la sociedad Colombiana, mediante la formación integral del ser humano, a través de programas profesionales y disciplinares con calidad, excelencia académica y pertinencia social.

De acuerdo a esto cada una de los integrantes de la alianza se comprometen a ejecutar diagnósticos sectoriales a las MYPIMES del sector industrial del Municipio de Sogamoso, determinar la vocación económica local, generar alternativas de producción de información estadística del sector económico local; generar programas de transferencia tecnológica, adelantar proyectos y programas que promuevan la asociatividad, promover la investigación y la innovación, diseñar, promover y ejecutar programas de formación especializada.

## 8. Diseño Metodológico

### *7.1 Tipo de estudio*

Es de tipo cuantitativa y descriptiva, debido que se pretende describir cada uno de los factores internos que caracterizan las MIPYMES del sector industrial de manufactura del municipio de Sogamoso, los cuales afectan el desarrollo empresarial de éstas.

### *7.2 Diseño*

El diseño de la investigación fue de tipo no experimental: ya que no se manipuló ni se sometió a prueba las variables de estudio.

### *7.3 Población y Muestra*

**Población:** la base de datos de la Cámara de Comercio de la ciudad de Sogamoso, arroja un total de 448 empresas del sector industrial de manufactura, pero al momento de hacer la revisión y depuración de la misma encontramos que 102 microempresas y 5 pequeñas empresas no pertenecen al sector industrial de manufactura puesto que están clasificadas bien sea como actividades de mantenimiento o actividades de impresión, las cuales obviamente no pertenecen al sector en estudio; dándonos como muestra final un total de 341 MIPYMES legalmente constituidas.

**La muestra:** se realizara mediante el sistema de muestreo aleatorio simple debido a que en la industria manufacturera de MIPYMES del municipio de Sogamoso existen diferentes actividades económicas desarrolladas por estas empresas, pero comparten la clasificación otorgada por la Cámara de Comercio.

## Calculo de la muestra

$$n = \frac{Z^2 pq N}{e^2 (N-1) + Z^2 pq}$$

### Nomenclatura:

n = Tamaño de la muestra.

N = Población. (341empresas)

Z = Nivel de confianza (95%).=1.96

p = Probabilidad de que el evento ocurra (0.5).

q = Probabilidad de que el evento no ocurra (0.5).

e = Error máximo permitido (5%).

Al aplicar la formula se encontró que la muestra total de MIPYMES a encuestar es de 177 de las cuales todas son pertenecientes al sector de la industria manufacturera, la encuesta está dividida en áreas significativas de la empresa y está dirigida a los propietarios, gerentes o directivos con el conocimiento total de la misma de manera que pueda fácilmente identificar sus fortalezas y debilidades para que dé repuesta a cada una de la preguntas que se presentan en la misma.

### Técnica de recolección de datos

La técnica que se utilizara para recopilar la información en la muestra de estudio es la encuesta.

## 7.4 Método de investigación

El método que se empleara en el presente estudio será inductivo-deductivo, con un tratamiento de los datos numéricos con un enfoque cuantitativo debido a que se habla de número de empresas que comparten ciertas características medibles pero analizables como factores determinantes de competitividad.

## 8 Resultados

Para la generación de los resultados, se parte del desarrollo de los objetivos que tiene la presente investigación, anunciados a continuación:

8.1 Identificar para la caracterización, el número de MIPYMES que pertenecen al sector industrial de manufactura del municipio de Sogamoso.

Según información suministrada por la Cámara de Comercio del municipio de Sogamoso en el segundo periodo del año 2014, se encontró un listado total de 341 MIPYMES pertenecientes al sector industrial de manufactura los cuales están comprendidos de la siguiente manera 310 microempresas, 26 pequeñas empresas, 5 medianas empresas.

De las 341 microempresas restantes fueron seleccionadas utilizando el método de muestreo aleatorio simple (MAS) 177 MIPYMES del sector Industrial de Manufactura de la ciudad de Sogamoso. De este total 151 pertenecen a microempresas, 21 pequeñas empresas y 5 medianas, tanto pequeñas como medianas se tomaron en su totalidad.

Realizado el estudio pertinente se puede evidenciar que la información que existe sobre este tipo de empresas es obsoleta y no se puede relacionar con lo que existe realmente pues una cosa es lo que aparece en el registro de comercio (Cámara de Comercio), alcaldía y Sena y otra la que pertenece a la realidad. Dentro del estudio se puede ver que el número de MIPYMES cuya

actividad económica pertenece al sector de la industria manufacturera es menor al que aparecía en los dos listados (Cámara de Comercio y Alcaldía del Municipio de Sogamoso), las actividades por las cuales se hace la clasificación el sector en su mayoría o son las mismas actividades con diferente CIIU (clasificación industrial internacional de todas las actividades económicas) o simplemente la actividad no pertenece por norma al sector; dentro de esas actividades se encuentra:

1. Mantenimiento y reparación de maquinaria y equipo.

2. Reencauche de llantas usadas.

3. Actividades de impresión entre otras.

Como se mencionaba en un principio uno de los factores que más afecta este tipo de empresas es la falta de información que existe sobre las mismas y la veracidad de la misma lo que nos prueba una vez más lo improbable que pueda ser promover el emprendimiento y la competitividad empresarial sin tener siquiera una base que solidifique todo este tipo de información.



8.2 Clasificar el tipo y actividad económica en que se desempeñan las MIPYMES del sector industrial de manufactura del municipio de Sogamoso.

De acuerdo a la información analizada se encontró que la actividad industrial de manufactura segundo periodo 2014 del Municipio de Sogamoso se encuentra clasificado de la siguiente manera:

Tabla 1. Empresas que fueron estudiadas en el proyecto

<i><b>CIU</b></i>	<i><b>DESCRIPCION CIU</b></i>	<i><b>RAZON SOCIAL</b></i>	<i><b>TIPO</b></i>	<i><b>TAMAÑO</b></i>
C2410	Industrias básicas de hierro y de acero	HORNOS NACIONALES S.A HORNASA EN EJECUCION DEL ACUERDO DE REESTRUCTURACION.	JURIDICA	MEDIANA
C2410	Industrias básicas de hierro y de acero	PRODUCTORA DE ALAMBRES S.A.	JURIDICA	MEDIANA
C2391	Fabricación de productos refractarios	SUDAMIN S.A.S	JURIDICA	MEDIANA
C2511	Fabricación de productos metálicos para uso estructural	FUNDIHERRAJES DE COLOMBIA INDUSTRIA DE HERRAJES GALVANIZADOS	JURIDICA	MEDIANA
C2829	Fabricación de otros tipos de maquinaria y equipo de uso especial n.c.p.	INGENIERIA DEL MEDIO AMBIENTE INGEMOL S.A.	JURIDICA	MEDIANA
C2395	Fabricación de artículos de hormigón, cemento y yeso	PREFABRICADOS DEL SOL LIMITADA	JURIDICA	PEQUEÑA

<i><b>CIU</b></i>	<i><b>DESCRIPCION CIU</b></i>	<i><b>RAZON SOCIAL</b></i>	<i><b>TIPO</b></i>	<i><b>TAMAÑO</b></i>
C2012	Fabricación de abonos y compuestos inorgánicos nitrogenados	FOSFATOS DE SOGAMOSO S.A.S. SIGLA SUGAFOS S.A.S	JURIDICA	PEQUEÑA
C2511	Fabricación de productos metálicos para uso estructural	MONTAJES INDUSTRIALES, MANTENIMIENTO Y CONSTRUCCIONES DEL ORIENTE LIMITADA	JURIDICA	PEQUEÑA
C2012	Fabricación de abonos y compuestos inorgánicos nitrogenados	ABONOS DEL ORIENTE LIMITADA	JURIDICA	PEQUEÑA
C2012	Fabricación de abonos y compuestos inorgánicos nitrogenados	ABORIENTE LTDA	JURIDICA	PEQUEÑA
C2431	Fundición de hierro y de acero	MANUFACTURAS Y FUNDICIONES FERRITA LTDA EN REORGANIZACION	JURIDICA	PEQUEÑA
C2410	Industrias básicas de hierro y de acero	GRUPO SIDERURGICO REYNA S.A.S	JURIDICA	PEQUEÑA
C2023	Fabricación de jabones y detergentes, preparados para limpiar y pulir	FABRIASEO LTDA.	JURIDICA	PEQUEÑA
C2023	Fabricación de jabones y detergentes, preparados para limpiar y pulir	LABORATORIOS TROPICAL	NATURAL	PEQUEÑA
C2591	Forja, prensado, estampado y laminado de metal	CERON Y CIA S.EN C.	JURIDICA	PEQUEÑA
C2591	Forja, prensado, estampado y laminado de metal	R.C.LAMINADOS	NATURAL	PEQUEÑA

<i><b>CIU</b></i>	<i><b>DESCRIPCION CIU</b></i>	<i><b>RAZON SOCIAL</b></i>	<i><b>TIPO</b></i>	<i><b>TAMAÑO</b></i>
C2410	Industrias básicas de hierro y de acero	TREFILADORA ALAMBRES Y PLATINAS SOGAMOSO LIMITADA TAP LTDA	JURIDICA	PEQUEÑA
C2511	Fabricación de productos metálicos para uso estructural	COMPAÑIA DE MONTAJES DISEÑO Y CONSTRUCCION C.M.D SAS	JURIDICA	PEQUEÑA
C1410	Confección de prendas de vestir, excepto prendas de piel	MANUFACTURAS ESPINDOLA ROA & CIA LIMITADA MERCOL & CIA LTDA	JURIDICA	PEQUEÑA
C2012	Fabricación de abonos y compuestos inorgánicos nitrogenados	PROCAF S.A.S.	JURIDICA	PEQUEÑA
C2392	Fabricación de materiales de arcilla para la construcción	EMPRESA ALFARERA COLOMBIANA LTDA	JURIDICA	PEQUEÑA
C2410	Industrias básicas de hierro y de acero	R.O. LAMINADOS Y FIGURADOS	NATURAL	PEQUEÑA
C2511	Fabricación de productos metálicos para uso estructural	MONTAJES INDUSTRIALES MANTENIMIENTO Y CONSTRUCCION LIMITADA, CUYA SIGLA ES M.I.M.C. LTDA	JURIDICA	PEQUEÑA
C2790	Fabricación de otros tipos de equipo eléctrico n.c.p.	ROCH ELECTRONICS	NATURAL	PEQUEÑA
C2511	Fabricación de productos metálicos para uso estructural	CINTEC S.A.S.	JURIDICA	PEQUEÑA
C1011	Procesamiento y conservación de carne y productos cárnicos	INDUSTRIA FRIGORIFICA DE BOYACA S.A.S.	JURIDICA	PEQUEÑA

<i><b>CIU</b></i>	<i><b>DESCRIPCION CIU</b></i>	<i><b>RAZON SOCIAL</b></i>	<i><b>TIPO</b></i>	<i><b>TAMAÑO</b></i>
C1313	Acabado de productos textiles	S3 UNIFORMES DEPORTIVOS	NATURAL	MICRO
C1610	Aserrado, acepillado e impregnación de la madera	MADERAS Y ENCHAPES SUAMOX	NATURAL	MICRO
C1610	Aserrado, acepillado e impregnación de la madera	MUEBLES Y MADERAS L APRADERA	NATURAL	MICRO
C1610	Aserrado, acepillado e impregnación de la madera	MADERAS Y MACHIMBRES LA SELVA	NATURAL	MICRO
C1610	Aserrado, acepillado e impregnación de la madera	BODEGA LA 27	NATURAL	MICRO
C1610	Aserrado, acepillado e impregnación de la madera	COMERCIALIZADORA DE MADERA ADEMAR	NATURAL	MICRO
C1410	Confección de prendas de vestir, excepto prendas de piel	MATRIOSKA UNIFORMES MEDICOS	NATURAL	MICRO
C1410	Confección de prendas de vestir, excepto prendas de piel	INDUSTRIAL DE OVEROLES	NATURAL	MICRO
C1410	confección de prendas de vestir, excepto prendas de piel	CONFECCIONES KARENCUCU	NATURAL	MICRO
C1410	confección de prendas de vestir, excepto prendas de piel	MARYA SPORT CONFECCIONES	NATURAL	MICRO
C1410	confección de prendas de vestir, excepto prendas de piel	CREACIONES SARTY & STRONG	NATURAL	MICRO
C1410	confección de prendas de vestir, excepto prendas de piel	CRISS FASHION SPORT	NATURAL	MICRO
C1410	confección de prendas de vestir, excepto prendas de piel	CONFECCIONES Y VARIEDADES AMPARITO	NATURAL	MICRO

<i><b>CIU</b></i>	<i><b>DESCRIPCION CIU</b></i>	<i><b>RAZON SOCIAL</b></i>	<i><b>TIPO</b></i>	<i><b>TAMAÑO</b></i>
C1410	confección de prendas de vestir, excepto prendas de piel	CONFECCIONES ANA MARIA BARRERA	NATURAL	MICRO
C1410	confección de prendas de vestir, excepto prendas de piel	CONFECCIONES NOY	NATURAL	MICRO
C1410	confección de prendas de vestir, excepto prendas de piel	CONFECCIONES LIENZO CELESTIAL	NATURAL	MICRO
C2396	Corte, tallado y acabado de la piedra	MULTIMARMOLES ARTE	NATURAL	MICRO
C1062	Descafeinado, tostion y molienda del café	SIVEMOL LIMITADA	JURIDICA	MICRO
C1062	Descafeinado, tostion y molienda del café	FABRICA DE CAFE SUAMOX	JURIDICA	MICRO
C1062	Descafeinado, tostion y molienda del café	CAFE PARAISO ANDINO	NATURAL	MICRO
C1104	Elaboración de bebidas no alcohólicas, producción de aguas minerales y otras aguas embotelladas	AGUA CRISTALINA DEL NEVADO S.A.S	JURIDICA	MICRO
C1104	Elaboración de bebidas no alcohólicas, producción de aguas minerales y otras aguas embotelladas	PROCESADORA Y COMERCIALIZADORA DE ALIMENTOS ROJAS ALBARRACIN LTDA	JURIDICA	MICRO
C1104	Elaboración de bebidas no alcohólicas, producción de aguas minerales y otras aguas embotelladas	SENSACION, PRODUCTOS ALIMENTICIOS	NATURAL	MICRO

<i><b>CIU</b></i>	<i><b>DESCRIPCION CIU</b></i>	<i><b>RAZON SOCIAL</b></i>	<i><b>TIPO</b></i>	<i><b>TAMAÑO</b></i>
C1104	Elaboración de bebidas no alcohólicas, producción de aguas minerales y otras aguas embotelladas	M.R. ICE	NATURAL	MICRO
C1082	Elaboración de cacao, chocolate y productos de confitería	KONY DULCE	NATURAL	MICRO
C1089	Elaboración de otros productos alimenticios n.c.p.	CONDIMENTOS EL CONDE	NATURAL	MICRO
C1089	Elaboración de otros productos alimenticios n.c.p.	INVERSIONES LEMOBER S.A.S.	JURIDICA	MICRO
C1089	Elaboración de otros productos alimenticios n.c.p.	GELABETH	JURIDICA	MICRO
C1089	Elaboración de otros productos alimenticios n.c.p.	SOL RANCHERO	NATURAL	MICRO
C1089	Elaboración de otros productos alimenticios n.c.p.	CHOCOLATES YULIETH	NATURAL	MICRO
C1051	Elaboración de productos de molinería	MOLINO SAN DIEGO	NATURAL	MICRO
C1051	Elaboración de productos de molinería	PROCESADORA DE CERELAES 20 DE JULIO	NATURAL	MICRO
C1081	Elaboración de productos de panadería	PANADERIA Y PASTELERIA LA MARSELLESA	NATURAL	MICRO
C1081	Elaboración de productos de panadería	PANADERIA BIZCOCHERIA Y SALONES GRANADA S.A.S.	JURIDICA	MICRO

<i><b>CIU</b></i>	<i><b>DESCRIPCION CIU</b></i>	<i><b>RAZON SOCIAL</b></i>	<i><b>TIPO</b></i>	<i><b>TAMAÑO</b></i>
C1081	Elaboración de productos de panadería	PANADERIA CEILAN	NATURAL	MICRO
C1081	Elaboración de productos de panadería	PANADERIA Y PASTELERIA IMPERIAL	NATURAL	MICRO
C1081	Elaboración de productos de panadería	PANADERIA TRIGO & MIEL SOGAMOSO	NATURAL	MICRO
C1081	Elaboración de productos de panadería	LOS TRIGALES SEIS DE SEPTIEMBRE	NATURAL	MICRO
C1081	Elaboración de productos de panadería	PASTELERIA Y PANADERIA LA GRAN DANESA	NATURAL	MICRO
C1081	Elaboración de productos de panadería	PANADERIA Y PASTELERIA PANIPAN	NATURAL	MICRO
C1081	Elaboración de productos de panadería	PANADERIA Y PASTELERIA ESTEFANIA	NATURAL	MICRO
C1040	Elaboración de productos lácteos	PROCESADORA DE LACTEOS LOS ANGELES	JURIDICA	MICRO
C1040	Elaboración de productos lácteos	PROCESADORA INCOLACK MPC	NATURAL	MICRO
C1040	Elaboración de productos lácteos	PROCESADORA DE ALIMENTOS EL IMPERIO	NATURAL	MICRO
C1040	Elaboración de productos lácteos	INDUSTRIA DE ALIMENTOS LOS PINOS	NATURAL	MICRO
C1040	Elaboración de productos lácteos	LACTEOS LA LAGUNA	NATURAL	MICRO
C2012	Fabricación de abonos y compuestos inorgánicos nitrogenados	SERVICIOS DE EXPLOTACION MINERA A.G. S.A.S.	JURIDICA	MICRO

<b>CIU</b>	<b>DESCRIPCION CIU</b>	<b>RAZON SOCIAL</b>	<b>TIPO</b>	<b>TAMAÑO</b>
C2012	Fabricación de abonos y compuestos inorgánicos nitrogenados	FERTICALES & CARBONES DE COLOMBIA S.A.S.	JURIDICA	MICRO
C2712	Fabricación de aparatos de distribución y control de la energía eléctrica	MULTIHERRAJES ELECTRICOS	JURIDICA	MICRO
C2750	Fabricación de aparatos de uso domestico	COCINAS INTEGRALES INDUACERO	NATURAL	MICRO
C2750	Fabricación de aparatos de uso domestico	COCINAS Y DISEÑOS	NATURAL	MICRO
C2750	Fabricación de aparatos de uso domestico	VIM COCINAS Y ACEROS	NATURAL	MICRO
C2750	Fabricación de aparatos de uso domestico	COCINAS INTEGRALES CRISTANCHO	NATURAL	MICRO
C2640	Fabricación de aparatos electrónicos de consumo	ELECTRONICAS COSMOS	NATURAL	MICRO
C2395	Fabricación de artículos de hormigón, cemento y yeso	PREFABRICADOS BARFO S.A.S.	JURIDICA	MICRO
C2395	Fabricación de artículos de hormigón, cemento y yeso	PEGANTES CERAMICOS TECNICOS S.A.S.	JURIDICA	MICRO
C2395	Fabricación de artículos de hormigón, cemento y yeso	LAVADEROS PREFABRICADOS GM	NATURAL	MICRO



<i><b>CIU</b></i>	<i><b>DESCRIPCION CIU</b></i>	<i><b>RAZON SOCIAL</b></i>	<i><b>TIPO</b></i>	<i><b>TAMAÑO</b></i>
C2395	Fabricación de artículos de hormigón, cemento y yeso	PREFABRICADOS EL CRISTAL	NATURAL	MICRO
C2395	Fabricación de artículos de hormigón, cemento y yeso	FABRICA DE BALDOSINES DECORPISOS BLANCA RUTH BARRERA	NATURAL	MICRO
C1420	Fabricación de artículos de piel	INDUMEPP S.A.S.	JURIDICA	MICRO
C2229	Fabricación de artículos de plástico n.c.p.	GRUPO EMPRESARIAL OPUS S.A.S.	JURIDICA	MICRO
C1513	Fabricación de artículos de viaje, bolsos de mano y artículos similares	SHARATTO BOLSOS Y ACCESORIOS	NATURAL	MICRO
C1512	Fabricación de artículos de viaje, bolsos de mano y artículos similares elaborados en cuero, y fabricación de artículos de talabartería y guarnicionería	JR CRISTANCHO TALABARTERIA Y MARROQUINERIA S.A.S.	JURIDICA	MICRO
C1512	Fabricación de artículos de viaje, bolsos de mano y artículos similares elaborados en cuero, y fabricación de artículos de talabartería y guarnicionería	CUEROS LA MAROTA	NATURAL	MICRO

<i><b>CIU</b></i>	<i><b>DESCRIPCION CIU</b></i>	<i><b>RAZON SOCIAL</b></i>	<i><b>TIPO</b></i>	<i><b>TAMAÑO</b></i>
C1512	Fabricación de artículos de viaje, bolsos de mano y artículos similares elaborados en cuero, y fabricación de artículos de talabartería y guarnicionería	MAJ TALABARTERIA	NATURAL	MICRO
C1521	Fabricación de calzado de cuero y piel, con cualquier tipo de suela	FABRICA DE CALZADO SPORT FARAON	NATURAL	MICRO
C1521	Fabricación de calzado de cuero y piel, con cualquier tipo de suela	CALZADO JUANCHOS SPORT	NATURAL	MICRO
C1521	Fabricación de calzado de cuero y piel, con cualquier tipo de suela	BOTAS Y DOTACIONES	NATURAL	MICRO
C1521	Fabricación de calzado de cuero y piel, con cualquier tipo de suela	CREACIONES Y DISEÑOS SOFI	NATURAL	MICRO
C1521	Fabricación de calzado de cuero y piel, con cualquier tipo de suela	MANUFACTURAS CALZAPIEL CP	NATURAL	MICRO
C2920	Fabricación de carrocerías para vehículos automotores	CARROCERIAS EL LAGO	NATURAL	MICRO
C2920	Fabricación de carrocerías para vehículos automotores	CARROCERIAS EL CENTAURO LM SOGAMOSO	NATURAL	MICRO
C2920	Fabricación de carrocerías para vehículos automotores	CARROCERIAS LUCAR	NATURAL	MICRO

<i><b>CIU</b></i>	<i><b>DESCRIPCION CIU</b></i>	<i><b>RAZON SOCIAL</b></i>	<i><b>TIPO</b></i>	<i><b>TAMAÑO</b></i>
C2920	Fabricación de carrocerías para vehículos automotores	IMEC SOGAMOSO	JURIDICA	MICRO
C2394	Fabricación de cemento, cal y yeso	MINERSOL S.A.S.	JURIDICA	MICRO
C2394	Fabricación de cemento, cal y yeso	INVERSIONES MINERAS SUAMOX S.A.S.	JURIDICA	MICRO
C2394	Fabricación de cemento, cal y yeso	PRODUCTOS PARA SIDERURGICA PROSID LTDA	JURIDICA	MICRO
C2814	Fabricación de cojinetes, engranajes, trenes de engranajes y piezas de transmisión	INDUCOR	JURIDICA	MICRO
C3120	Fabricación de colchones y somieres	SADRAC ESPUMADOS	JURIDICA	MICRO
C3120	Fabricación de colchones y somieres	FABRICA DE ESPUMADOS EL ORIENTE	JURIDICA	MICRO
C3120	Fabricación de colchones y somieres	ESPUMADOS EL ORIENTE	JURIDICA	MICRO
C2030	Fabricación de fibras sintéticas y artificiales	FIBRAS ESPECIALES DEL ACERO	JURIDICA	MICRO
C2219	Fabricación de formas básicas de caucho y otros productos de caucho, n.c.p.	PEGAMASTER LTDA	JURIDICA	MICRO
C2219	Fabricación de formas básicas de caucho y otros productos de caucho, n.c.p.	MECANIZADOS Y CAUCHOS ATLAS SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA	JURIDICA	MICRO
C1620	Fabricación de hojas de madera para enchapado	SURTIMADERAS	JURIDICA	MICRO

<i><b>CIU</b></i>	<i><b>DESCRIPCION CIU</b></i>	<i><b>RAZON SOCIAL</b></i>	<i><b>TIPO</b></i>	<i><b>TAMAÑO</b></i>
C2023	Fabricación de jabones y detergentes, preparados para limpiar y pulir	PROFRANCE E.U. SOGAMOSO	JURIDICA	MICRO
C2023	Fabricación de jabones y detergentes, preparados para limpiar y pulir	LAVID DE SOGAMOSO	NATURAL	MICRO
C2023	Fabricación de jabones y detergentes, preparados para limpiar y pulir	BRILLAHOGAR DISTRIBUCIONES	NATURAL	MICRO
C2023	Fabricación de jabones y detergentes, preparados para limpiar y pulir	H. INDUASEO	NATURAL	MICRO
C2392	Fabricación de materiales de arcilla para la construcción	LADRILLOS INDUSTRIALES DE COLOMBIA S.A.S.LADINCOL S.A.S.	JURIDICA	MICRO
C2392	Fabricación de materiales de arcilla para la construcción	LADRILLERA BATA LIMITADA	JURIDICA	MICRO
C2392	Fabricación de materiales de arcilla para la construcción	INDUSTRIA ALFARERA VERDE DE SOGAMOSO S.A.S	JURIDICA	MICRO
C2392	Fabricación de materiales de arcilla para la construcción	LADRILLOS EL SOL S.A.S	JURIDICA	MICRO
C2392	Fabricación de materiales de arcilla para la construcción	LADRILLERA EL TEJAR DE SAN ISIDRO S.A.S.	JURIDICA	MICRO
C2392	Fabricación de materiales de arcilla para la construcción	INDUSTRIA ALFARERA LOS NARANJOS LTDA	JURIDICA	MICRO

<i><b>CIU</b></i>	<i><b>DESCRIPCION CIU</b></i>	<i><b>RAZON SOCIAL</b></i>	<i><b>TIPO</b></i>	<i><b>TAMAÑO</b></i>
C2392	Fabricación de materiales de arcilla para la construcción	LADRILLERA PANTANITOS DE SUAMOX S.A.S.PANTANITOS SUAMOX S.A.S.	JURIDICA	MICRO
C2711	Fabricación de motores, generadores y transformadores eléctricos	DIELEC LIMITADA	JURIDICA	MICRO
C3110	Fabricación de muebles	MUEBLES ORIENTE	NATURAL	MICRO
C3110	Fabricación de muebles	LA CASA DEL MUEBLE SOGAMOSO	NATURAL	MICRO
C3110	Fabricación de muebles	COMERCIALIZADORA DE MUEBLES NANIS	NATURAL	MICRO
C3110	Fabricación de muebles	MUEBLERIA PINHOGAR	NATURAL	MICRO
C3110	Fabricación de muebles	MULTIMUEBLES MODULARES	NATURAL	MICRO
C3110	Fabricación de muebles	MADERARTE BOYACA	NATURAL	MICRO
C3110	Fabricación de muebles	COMERCIALIZADORA DE MUEBLES S.T.T.	JURIDICA	MICRO
C3110	Fabricación de muebles	MADERAS SOGAMOSO	NATURAL	MICRO
C1399	Fabricación de otros artículos textiles n.c.p.	DOTARS S.A.S.	JURIDICA	MICRO
C1399	Fabricación de otros artículos textiles n.c.p.	FABRICA DE CHINCHORROS Y TOLDILLOS ORDUZ	NATURAL	MICRO
C1690	Fabricación de otros productos de madera	MANUFACTURAS O.P.B.	NATURAL	MICRO

<b>CIU</b>	<b>DESCRIPCION CIU</b>	<b>RAZON SOCIAL</b>	<b>TIPO</b>	<b>TAMAÑO</b>
C1690	Fabricación de otros productos de madera	MUEBLES TODO AGLOMERADO	NATURAL	MICRO
C1690	Fabricación de otros productos de madera	FABRICA DE ESCOBAS GERMANIA	NATURAL	MICRO
C1690	Fabricación de otros productos de madera	MANUFACTURAS ORNAMENTALES EMPRESA UNIPERSONAL	JURIDICA	MICRO
C2599	Fabricación de otros productos elaborados de metal n.c.p.	INDUSTRIAS L.E.B.	JURIDICA	MICRO
C2599	Fabricación de otros productos elaborados de metal n.c.p.	INDUSTRIAS METALMECANICAS FONSECA	JURIDICA	MICRO
C2599	Fabricación de otros productos elaborados de metal n.c.p.	TECNITORNO	NATURAL	MICRO
C2399	Fabricación de otros productos minerales no metálicos n.c.p.	MINERALES MONTES	NATURAL	MICRO
C2399	Fabricación de otros productos minerales no metálicos n.c.p.	PENAGOS PREFABRICADOS	NATURAL	MICRO
C2029	Fabricación de otros productos químicos n.c.p.	PIROTECNICOS PUERTA DEL SOL	NATURAL	MICRO
C2029	Fabricación de otros productos químicos n.c.p.	ASEOSOL	NATURAL	MICRO
C2029	Fabricación de otros productos químicos n.c.p.	PRODUCTOS DE ASEO LOS DELFINES	NATURAL	MICRO
C2829	Fabricación de otros tipos de maquinaria y equipo de uso especial n.c.p.	INDUSTRIAS GUIOMAR	JURIDICA	MICRO

<i><b>CIU</b></i>	<i><b>DESCRIPCION CIU</b></i>	<i><b>RAZON SOCIAL</b></i>	<i><b>TIPO</b></i>	<i><b>TAMAÑO</b></i>
C2829	Fabricación de otros tipos de maquinaria y equipo de uso especial n.c.p.	PRODUCTOS SIDERURGICOS DE COLOMBIA S.A.S.	JURIDICA	MICRO
C2829	Fabricación de otros tipos de maquinaria y equipo de uso especial n.c.p.	PROSIDERCOL S.A.S.	JURIDICA	MICRO
C2819	Fabricación de otros tipos de maquinaria y equipo de uso general n.c.p.	TIMESA S.A.S	JURIDICA	MICRO
C1630	Fabricación de partes y piezas de madera, de carpintería y ebanistería para la construcción	RUSTICOS EL ORIENTE	JURIDICA	MICRO
C1630	Fabricación de partes y piezas de madera, de carpintería y ebanistería para la construcción	EBANISTERIA Y CARPINTERIA SURTIMUEBLES EL SOL	JURIDICA	MICRO
C1630	Fabricación de partes y piezas de madera, de carpintería y ebanistería para la construcción	CARPINTERIA MARTINEZ	NATURAL	MICRO
C2022	Fabricación de pinturas, barnices y revestimientos similares, tintas para impresión y masillas	ARCOLORES S.A.S	JURIDICA	MICRO
C2013	Fabricación de plásticos en formas primarias	ICOPORES DEL ORIENTE S.A.S	JURIDICA	MICRO
C2013	Fabricación de plásticos en formas primarias	PLASEMPK	JURIDICA	MICRO
C2511	Fabricación de productos metálicos para uso estructural	MALLAS PAZ DE RIO	JURIDICA	MICRO
C2511	Fabricación de productos metálicos para uso estructural	INDUSTRIAS TEJEDOR S.A.S.	JURIDICA	MICRO
C2511	Fabricación de productos metálicos para uso estructural	METALICAS Y DISTRIBUCIONES OSCAR	NATURAL	MICRO

<i><b>CIU</b></i>	<i><b>DESCRIPCION CIU</b></i>	<i><b>RAZON SOCIAL</b></i>	<i><b>TIPO</b></i>	<i><b>TAMAÑO</b></i>
C2511	Fabricación de productos metálicos para uso estructural	INDUSTRIAS METALICAS RAFA S.A.S.	JURIDICA	MICRO
C2511	Fabricación de productos metálicos para uso estructural	ACEROS Y FORJADOS	JURIDICA	MICRO
C2511	Fabricación de productos metálicos para uso estructural	INGENIERIA COLOMBIANA PEREZ Y PEREZ LIMITADA	JURIDICA	MICRO
C2511	Fabricación de productos metálicos para uso estructural	METALICAS J.B. SOGAMOSO	JURIDICA	MICRO
C2511	Fabricación de productos metálicos para uso estructural	METALICAS PADILLA	NATURAL	MICRO
C2511	Fabricación de productos metálicos para uso estructural	INDUSTRIAS METALICAS SOGAMOSO	JURIDICA	MICRO
C2391	Fabricación de productos refractarios	CERAMICAS INDUSTRIALES FACAR LTDA	JURIDICA	MICRO
C2391	Fabricación de productos refractarios	SUMINISTROS EL MAESTRO	NATURAL	MICRO
C2011	Fabricación de sustancias y productos químicos básicos	QUIMICOS Y FRAGANCIAS EUROFRAGANCE S.A.S..	JURIDICA	MICRO
C2591	Forja, prensado, estampado y laminado de metal	ORNAMENTACION Y FORJA	JURIDICA	MICRO
C2591	Forja, prensado, estampado y laminado de metal	METALICAS Y FORJADOS GRANADOS	JURIDICA	MICRO
C2431	Fundición de hierro y de acero	FUNDILER	NATURAL	MICRO
C2431	Fundición de hierro y de acero	FUNDICION EL CONDOR	NATURAL	MICRO
C2431	Fundición de hierro y de acero	FUNDICION EL DIAMANTE	NATURAL	MICRO

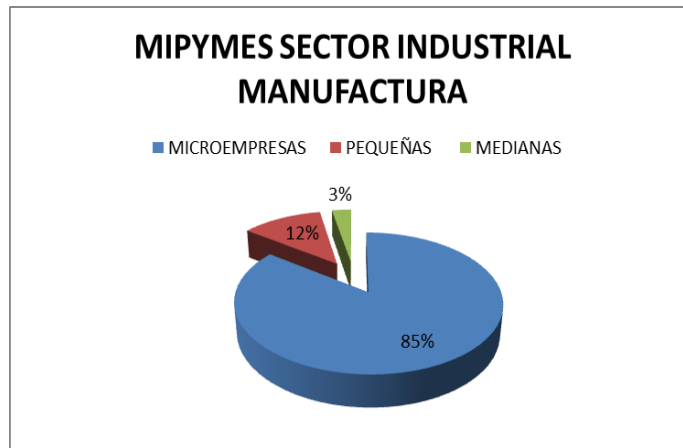


<i><b>CIU</b></i>	<i><b>DESCRIPCION CIU</b></i>	<i><b>RAZON SOCIAL</b></i>	<i><b>TIPO</b></i>	<i><b>TAMAÑO</b></i>
C2410	Industrias básicas de hierro y de acero	INDUSTRIAS INOX HURTATIZ	NATURAL	MICRO
C2410	Industrias básicas de hierro y de acero	ALMACEN ELECTROINDUSTRIAL	NATURAL	MICRO
C2429	Industrias básicas de otros metales no ferrosos	LITAVIRA MINERALS S.A.S.	JURIDICA	MICRO
C1103	Producción de malta, elaboración de cervezas y otras bebidas malteadas	CERVEZA ARTESANAL DEMAOS	NATURAL	MICRO

*Fuente: Elaboración propia de acuerdo a la base de datos suministrada por la Cámara de Comercio de Sogamoso.*

Una vez analizada la información se puede deducir lo siguiente:

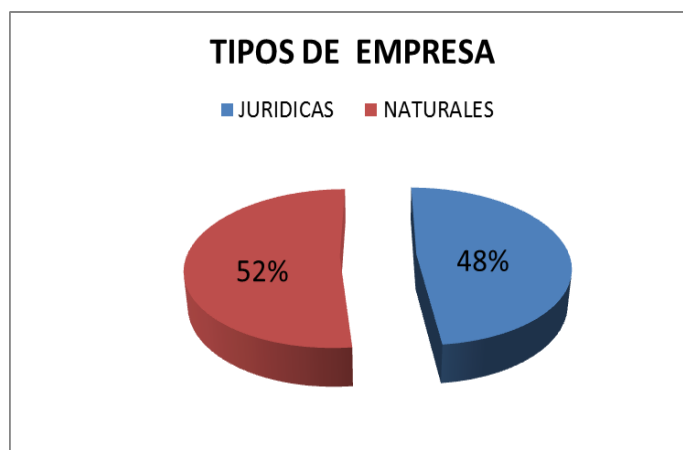
*Gráfico 1 Clasificación de Empresas según su tamaño*



*Fuente: Elaboración propia*

De las MIPYMES del sector industrial de manufactura de Sogamoso estudiadas en su gran mayoría están conformadas por microempresas, las cuales constituyen las principales fuentes de generación de empleo.

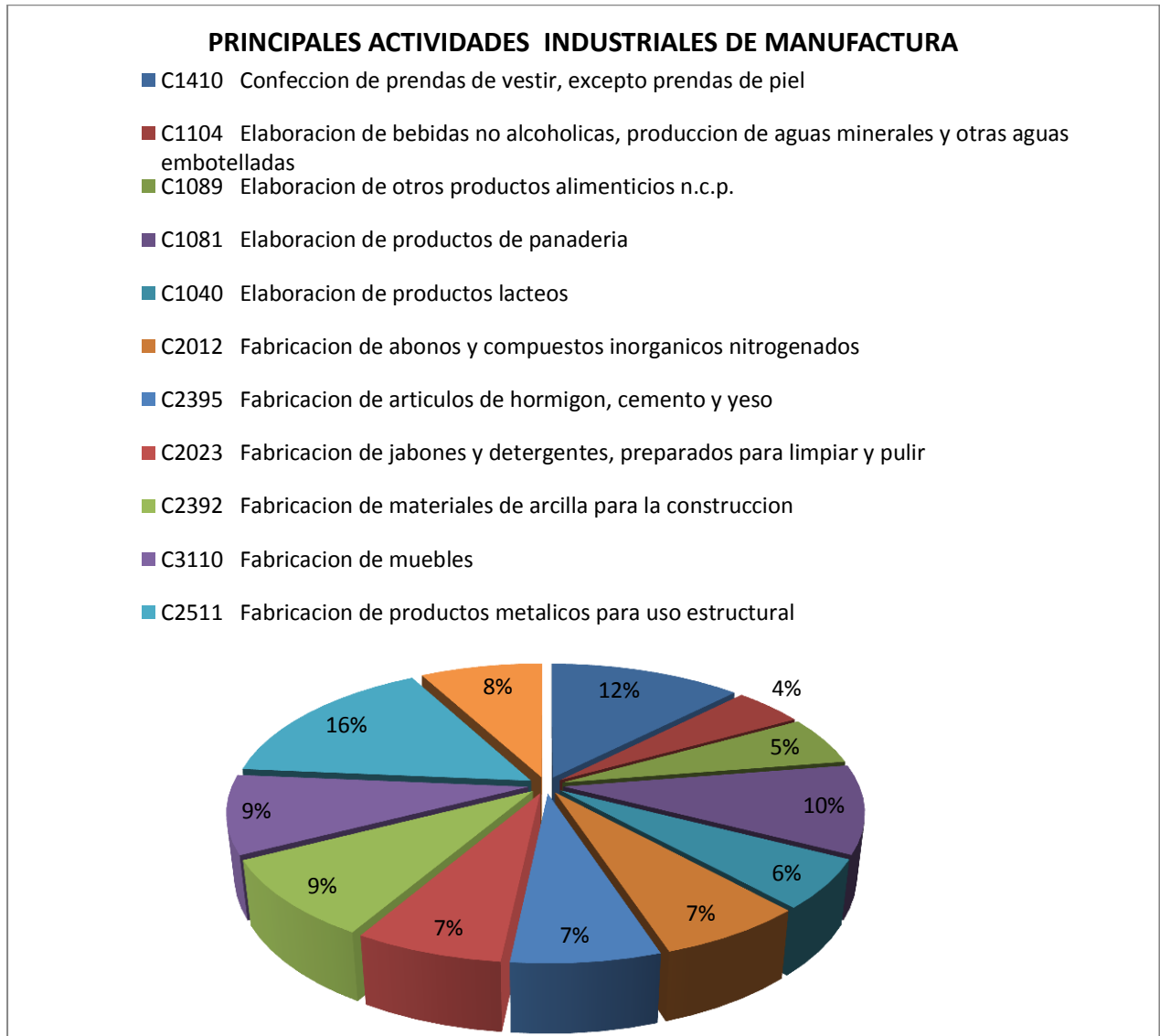
*Gráfico 2. Composición de las Empresas según su matrícula mercantil*



*Fuente: Elaboración propia*

Hay más registradas empresas de tipo natural que jurídico, con propiedades comerciales; esta grafica resume la información obtenida por el presente estudio, realizada a través del instrumento aplicado; gran parte de las personas con registro comercial, no se preocupan por desarrollar estrategias de mercado, ni desarrollar la documentación pertinente de las empresas constituidas.

Gráfico 3. Principales Actividades Industriales de Manufactura del municipio de Sogamoso



Fuente: Elaboración propia

Dentro del estudio realizado se pudo evidenciar que existen 52 actividades diferentes pertenecientes al sector de la industria de manufactura en el municipio de Sogamoso, dentro de las actividades predominantes encontramos a 12 de ellas de las cuales se hace importante mencionar a dos de ellas; una la fabricación de productos metálicos para uso estructural la cual ocupa un 16% del total de las principales actividades, igual que la confección de prendas de vestir. Sin embargo es preocupante y evidente ver que si el número de creación de este tipo de empresas va en aumento pero que su durabilidad no es sostenible o lo que es peor solo se crean y no más.

### 8.3 Describir mediante la caracterización, los principales factores que afectan la competitividad empresarial de las MIPYMES del sector industrial de manufactura del municipio de Sogamoso

Con el análisis de los conceptos de la teoría y sabiendo que factores se tuvieron en cuenta, se hace imprescindible entrelazar ésta con el proyecto donde mediante la aplicación de un instrumento de recolección de información, en este caso una encuesta dirigida a las personas encargadas por parte de la dirección de las empresas a estudiar los factores mencionados.

En el factor administrativo y gerencial se miraron aspectos tales como la preparación del gerente (su nivel de estudios), la manera como toman decisiones, la estructura organizacional; en el factor humano se vio el tipo de contrato que prevalece entre las empresas y los empleados, el nivel de satisfacción de los empleados, las sugerencias si son tenidas en cuenta (por parte de los empleados), a evaluación del desempeño de los empleados, capacitación a los mismos; en la parte de innovación se analizó si realmente muchas de las empresas la implementan, además del tipo si es que había.

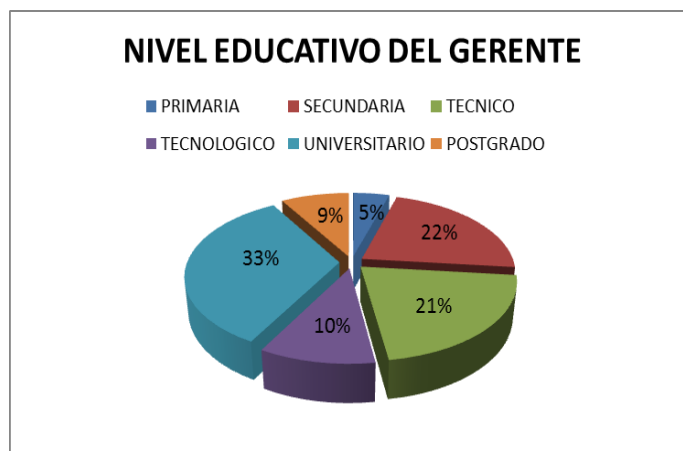
En el factor tecnológico se consideró la adquisición o no adquisición de maquinaria, qué tipo de maquinaria compran, el mantenimiento de esta, además del uso de sistemas de información; también se tuvo en cuenta el área o factor de marketing, si tenían personas encargadas de estudios, análisis de clientes, mercados objetivo, experiencia en el mercado, análisis de sus proveedores, el análisis de sus precios (cómo los fijan), su gestión de inventarios, la atención a sus clientes.

El factor producto se ve hacia donde está enfocado, la calidad del mismo (su inspección), además de cual causa está limitando su crecimiento; por último está el factor financiero donde se determinó la herramienta que predomina para el manejo de su información financiera, su nivel de endeudamiento, fuentes de financiación, la opinión respecto a su utilidad retenida. Todo esto con el fin de obtener un mapa del sector industrial y manufacturero de la ciudad de Sogamoso, principalmente MIPYMES respecto su competitividad.

#### 8.4 Gráficos de las MIPYMES sin discriminación.

No se tomaron todas las preguntas, ya que se tuvo en cuenta las que se son más relevantes.

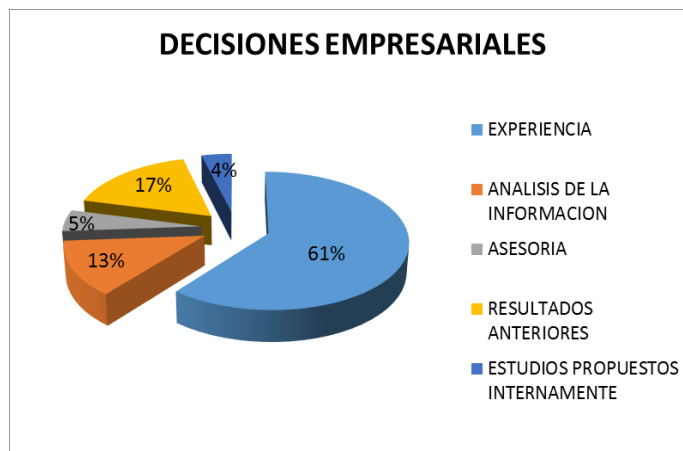
*Gráfico 4. Nivel Educativo del Gerente sin discriminación*



*Fuente: Elaboración propia*

Se puede evidenciar que en las MIPYMES del sector industrial de manufactura del municipio de Sogamoso, en su gran mayoría son empresas dirigidas con personal calificado pues estas organizaciones cuentan con profesionales graduados y algunos han realizados postgrados es decir el 42% de las MIPYMES poseen directivos o gerentes con grados universitarios, sin embargo una preocupación resalta al concluir este estudio, pues el 27% de las empresas consultadas son dirigidas por personas que tan solo cuentan con secundaria, pues se puede inferir que sus conocimientos empresariales son solo empíricos, aunque cabe resaltar que no es una debilidad puede ser una amenaza par a las empresas pues no se cuenta con un sustento académico adecuado, lo cual hace que se incurran en gastos de personal calificado los cuales se podían evitar.

*Gráfico 5. Opciones que los gerentes tienen para la toma de decisiones*

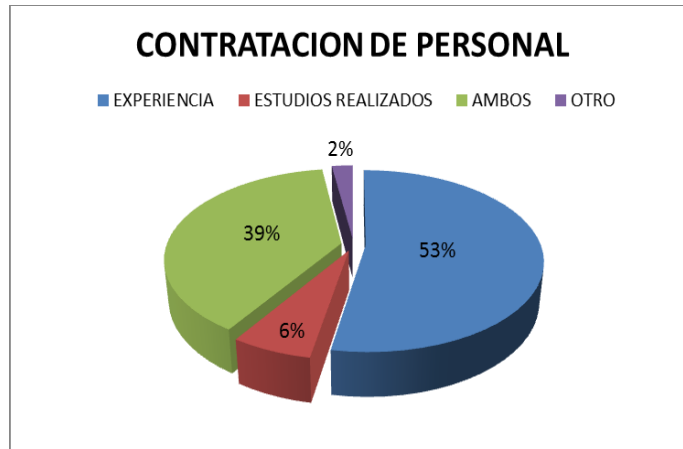


*Fuente: Elaboración propia*

Según el gráfico el proceso de toma de decisiones está basado en experiencia y el juicio de los gerentes de este tipo de empresa, ciertamente sus decisiones son tomadas por experiencias anteriores y están representados según la gráfica en un 61% de los cuales cabe la pena aclarar se encuentran estudiantes , recién egresados, hijos de empresarios y trabajadores que buscan

independencia económica, en cuanto al análisis de la información 13% y resultados anteriores 17% no son más que el reflejo de la experiencia a la hora de tomar decisiones.

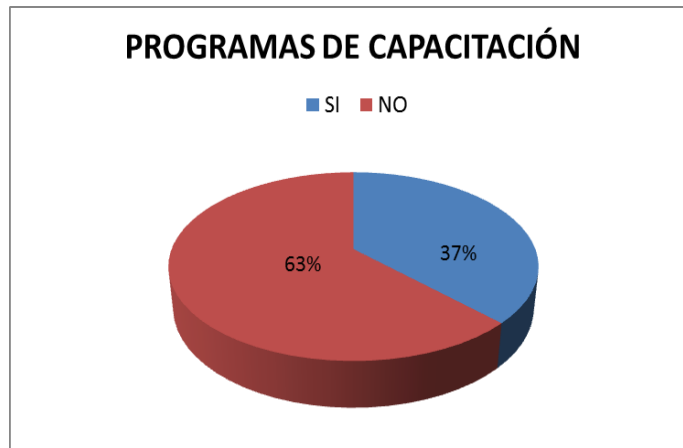
*Gráfico 6. Forma de contratar a los empleados*



*Fuente: Elaboración propia*

Dentro del ambiente industrial uno de los factores de mayor impacto a la hora de contratar personal es la experiencia laboral pues esta clase de trabajo es fuerte, algunos son mecanizados y otros manuales los cuales se deben de realizar con precisión y el más mínimo error podría costar grandes sumas de dinero por lo cual las empresas analizadas consideran q este criterio es el más importante a la hora de vincular personal a sus organizaciones pues el 53% se mostró de acuerdo, junto a esto el 39% argumento que la persona a contratar debe tener un currículo donde sustente sus estudios realizados y experiencias laborales, pues esto refleja un nivel educativo alto de toda la organización.

Gráfico 7. Implementan programas de capacitación y/o inducción

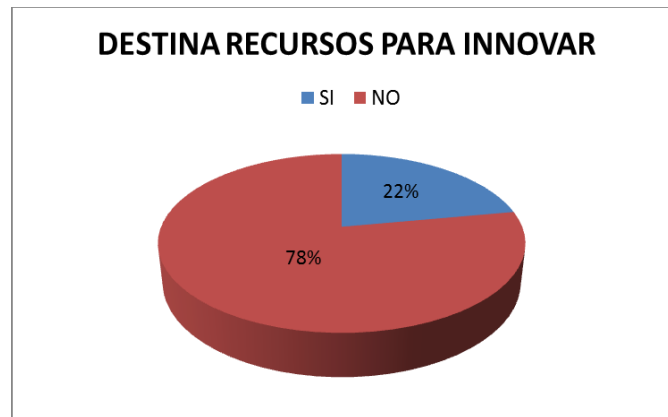


Fuente: Elaboración propia

Es de vital importancia que una vez contratado la persona que cumple con los requisitos de la empresa este tenga conocimiento de su puesto de trabajo de como este influye en la producción de la empresa y su importancia en la organización como persona además de esto debe conocer la misión y la visión de la empresa para que los objetivos de la misma sean una meta en común, sin embargo este proceso no se culmina en la gran mayoría de las empresas pues el 63% de las mismas dice no realizar estas acciones de igual manera una vez que transcurre la etapa de vinculación del trabajador es correcto realizar planes de capacitación pues continuamente existen novedades en el mercado que se pueden aprovechar en beneficio de la empresa y existen entidades gubernamentales que realizan dichas capacitaciones y charlas.



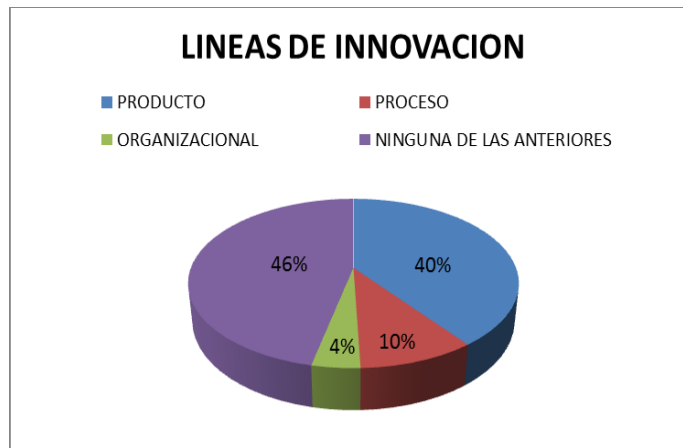
Gráfico 8. Las MIPYMES destinan recursos para innovar



Fuente: Elaboración propia

La región boyacense es situada muy cerca de la capital del país y la compra de componentes tecnológicos de última tecnología se supondría que debe ser un hecho, dado su que su costo no es tan elevado, pero al contrario de lo que se puede imaginar, los recursos destinados para innovar tanto en elementos físicos como en procesos es mínimo así lo demuestra el resultado de la pregunta destina recursos para innovar pues tan solo el 22% de las empresas encuestadas respondieron afirmativamente a esta pregunta, lo cual indica que son empresas que tienden a ser obsoletas, por tanto se hace evidente que la innovación y la resistencia al cambio sea uno de los factores que más afecte a este tipo de empresas.

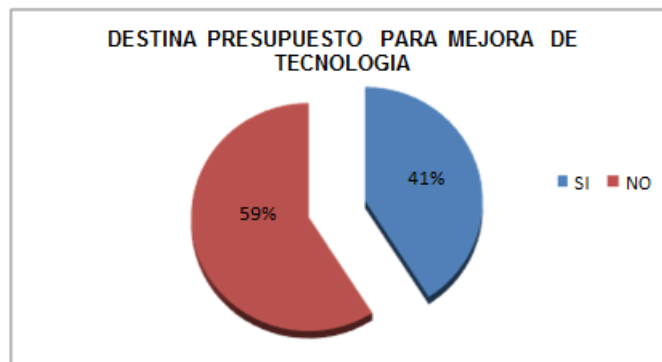
Gráfico 9. Líneas de innovación de las MIPYMES



Fuente: Elaboración propia

Un 14% de los empresarios dicen estar dispuestos a un a innovar en su parte administrativa y en los procesos que se lleven a cabo dentro de sus empresas teniendo en cuenta que esto no genere gastos adicionales, en virtud a la pregunta anterior el 46 % prefiere no utilizar ninguna línea de innovación, mientras que el 40% restante si lo hiciera preferiría que fuera en el producto.

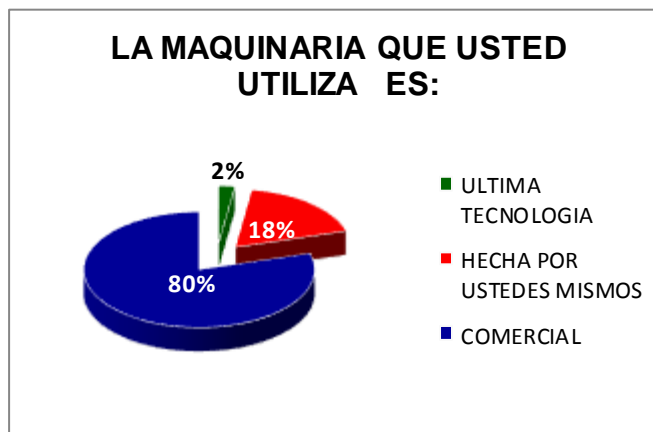
Gráfico 10. Las MIPYMES destinan recursos para la mejora de tecnología



Fuente: Elaboración propia

Las empresas encuestadas tienen dedicados sus recursos más a cubrir gastos, se hace inversión en tecnología cuando es necesario, aunque es importante resaltar que gran porcentaje de estas no dedican recursos para la adquisición de nueva tecnología.

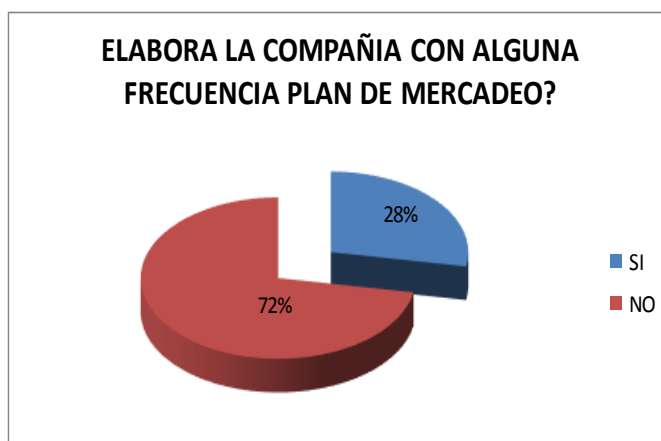
Gráfico 11. Tipo de maquinaria que utilizan las MIPYMES



Fuente: Elaboración propia

Por economía los empresarios adquieren una maquinaria más económica por eso predomina la maquinaria comercial que no está a la vanguardia pero si les mejora los procesos.

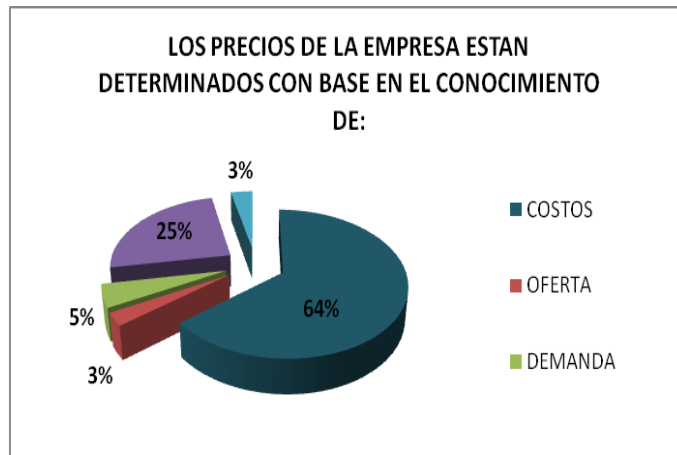
*Gráfico 12. Las MIPYMES elaboran plan de mercadeo*



*Fuente: Elaboración propia*

Al no tenerse alguien responsable del área de mercadeo, no se cree necesario la planeación y aplicación de un plan de marketing, lo que representa pérdida de oportunidades, de clientes, crisis en el futuro ya que no se tiene un plan de contingencia.

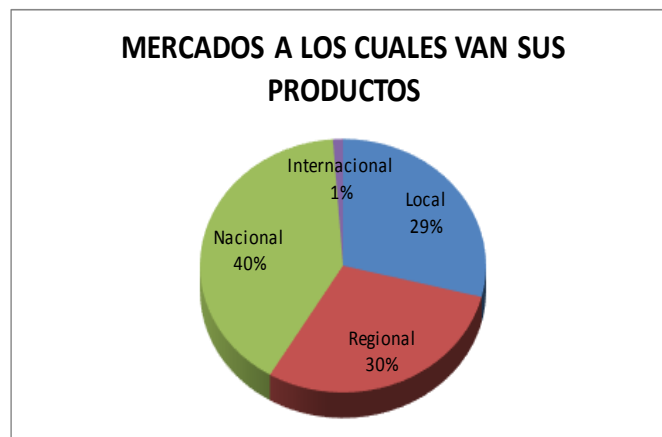
Gráfico 13. Determinación del precio de las MIPYMES



Fuente: Elaboración propia

En la mayoría de la empresas encuestadas se percibe que determinan sus precios basados en la estructura de costos, pareciendo que es una de las metodologías más fáciles de entender y aplicar por parte del empresario, sin que haya la posibilidad de pérdidas, es decir que sus ventas les permitan recuperar la inversión realizada y obtener por lo menos un porcentaje mínimo de rentabilidad o ganancia.

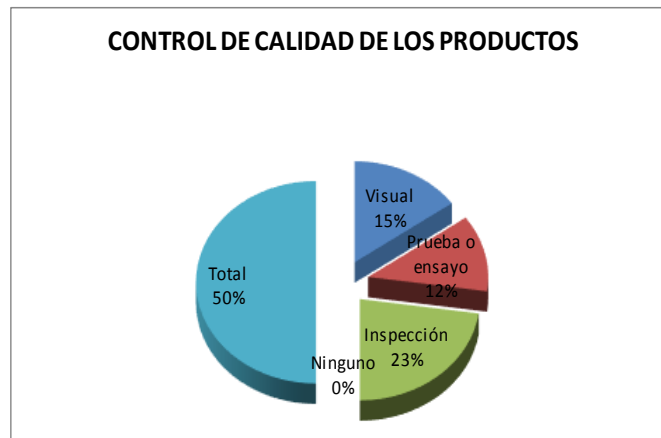
Gráfico 14. Mercados a los cuales las MIPYMES dirigen sus productos



Fuente: Elaboración propia

En la ciudad de Sogamoso hay una incidencia en la existencia de empresas metalúrgicas, metal mecánicas debido a que en la región se encuentra una gran empresa productora de metal, lo cual permite observar que abarcan mercado nacional; a su vez la presencia de muchas empresas de tipo familiar que se enfocan en mercados más cercanos (panaderías, carpinterías).

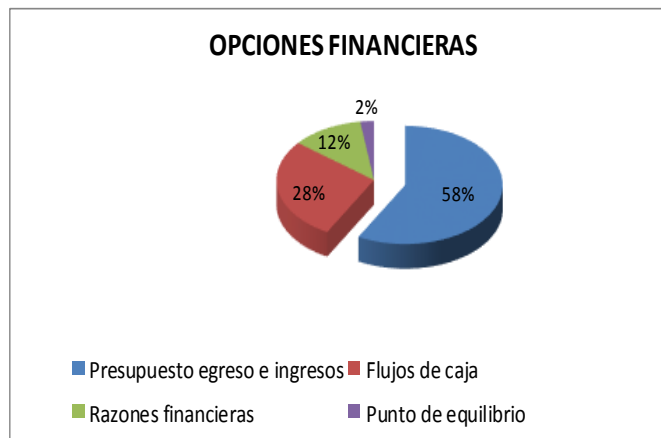
*Gráfico 15. Control de calidad de los productos de las MIPYMES*



*Fuente: Elaboración propia*

Muchas de las empresas llevan más de 10 años en el mercado, lo que indica que no creen necesario estar haciendo pruebas con sus productos o estar buscando generar nuevos productos ya que según ellos no es necesario y por eso simplemente hacen una inspección de ellos.

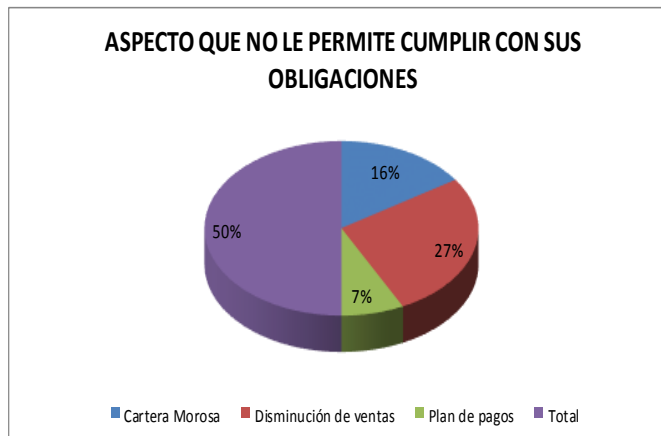
Gráfico 16. Opciones financieras que utilizan las MIPYMES



Fuente: Elaboración propia

Las empresas adoptan un sistema tradicional donde simplemente planean lo que van a gastar versus lo que van a vender, otras simplemente se dedican a ver lo que se produce en el día y se vende, una cultura predominante en la región ya sea por la falta de preparación o por simplemente creer que no lo necesitan.

Gráfico 17. Aspectos que le impiden a las MIPYMES cumplir con sus obligaciones

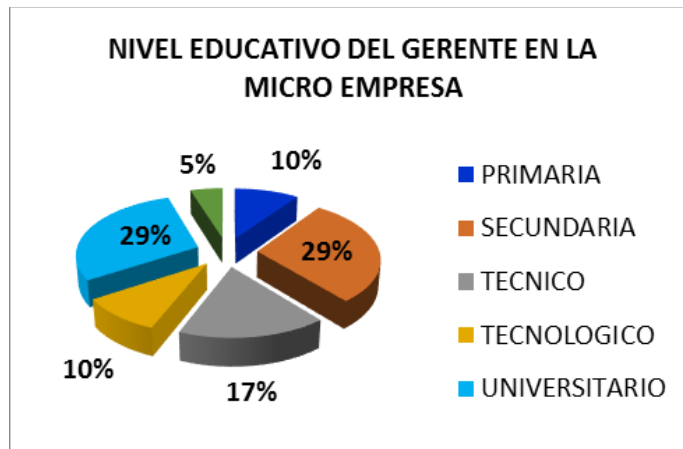


Fuente: Elaboración propia

Con el aumento de los precios de los productos, la llegada de nuevos TLC, se ven muy afectadas aquellas empresas que no estuvieron preparadas para este tipo de cambios, incidiendo principalmente en sus ventas y a su vez en el pago de sus propias obligaciones.

### 8.5 Gráficos MIPYMES según su tamaño (Segregadas)

Gráfico 18. Nivel Educativo del Gerente de las Microempresas

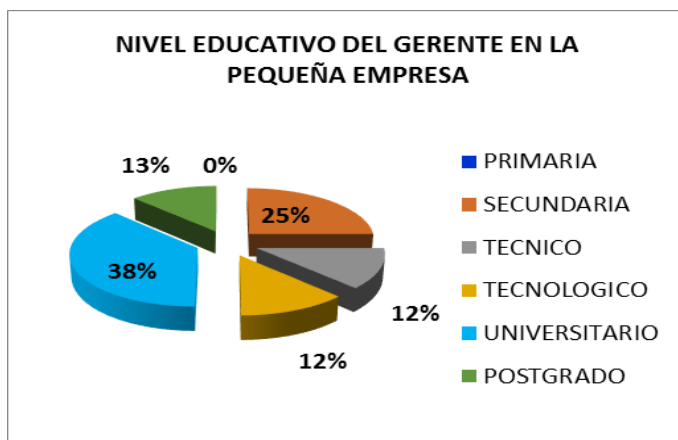


Fuente: Elaboración propia

Debido a la gran cantidad de empresas que se encuentran específicamente Microempresas, se encuentra una gran diversidad respecto al nivel educativo de sus gerentes, aunque predominan la formación universitaria – secundaria, primordialmente porque estas son empresas familiares donde no buscan oportunidades de empleo sino que buscan generar oportunidades de empleo.

Gráfico 19. Nivel Educativo del Gerente de la pequeña Empresa

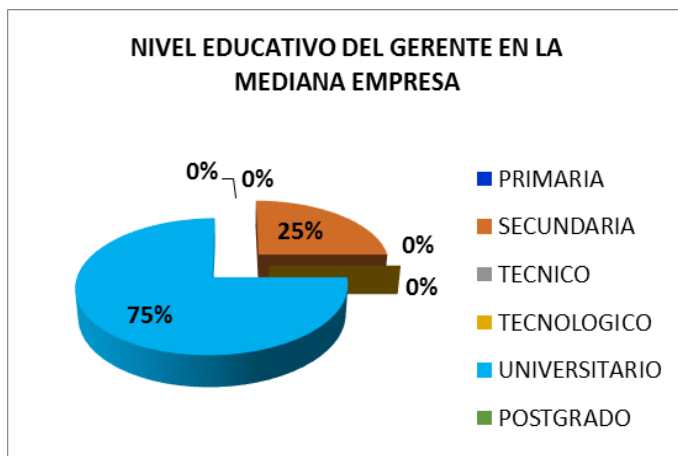




*Fuente: Autores*

El nivel de formación del gerente muestra su capacidad directiva y en su gran mayoría las pequeñas empresas predomina la formación universitaria, debido principalmente a que los empresarios que han salido de las universidades han visto las oportunidades que les brinda el municipio de Sogamoso.

*Gráfico 20. Nivel Educativo del Gerente de la Mediana empresa*

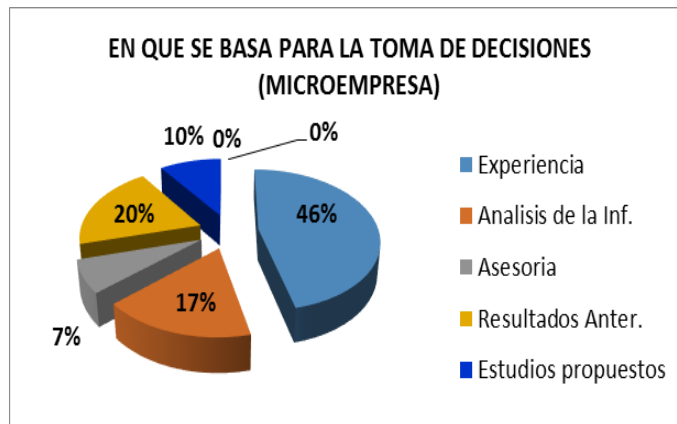


*Fuente: Elaboración propia*

Las medianas empresas requieren un mayor control de sus actividades, toma de decisiones, pensar en planes y estrategias lo que requiere una preparación adecuada, lo cual se ve

reflejado en los resultados donde en su gran mayoría los empresarios tiene formación universitaria siendo este uno de los factores que les ha permitido su desarrollo.

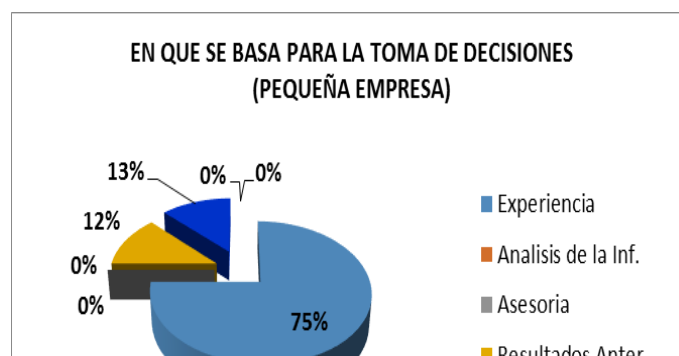
Gráfico 21. Opciones que los gerentes tienen para la toma de decisiones en las microempresas



Fuente: Elaboración propia

Se presenta esta situación debido principalmente a que ellos ven no sólo en su experiencia sino en otras opciones la mejor forma de toma de decisiones, escoger la mejor opción, aunque predomina la experiencia que llevan el mercado, lo preocupante tal vez es que este tipo de empresas se dedican más a mantenerse, a no progresar a estar en su zona de confort.

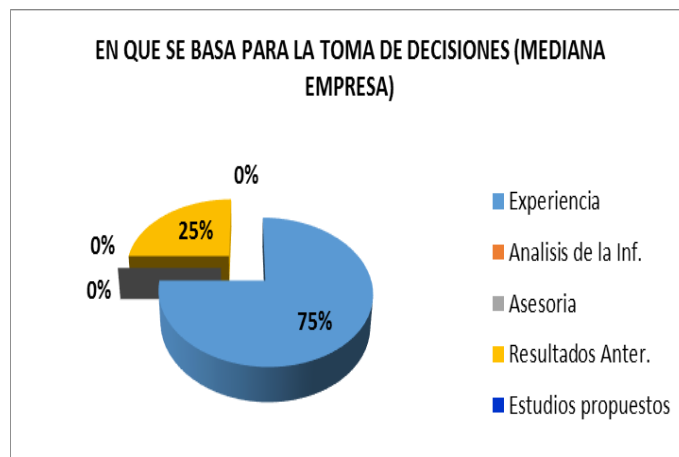
Gráfico 22. Opciones que los gerentes tienen para la toma de decisiones en la pequeña empresa



*Fuente: Elaboración propia*

Al llevar tiempo en el mercado en su gran mayoría los empresarios creen que la experiencia que han adquirido, seguido de los estudios propuestos o los resultados anteriores, en algunos casos los empresarios creen que no necesitan ayuda que como están bien y que no creen necesario cambiar.

*Gráfico 23. Opciones que los gerentes tienen para la toma de decisiones en la mediana empresa*

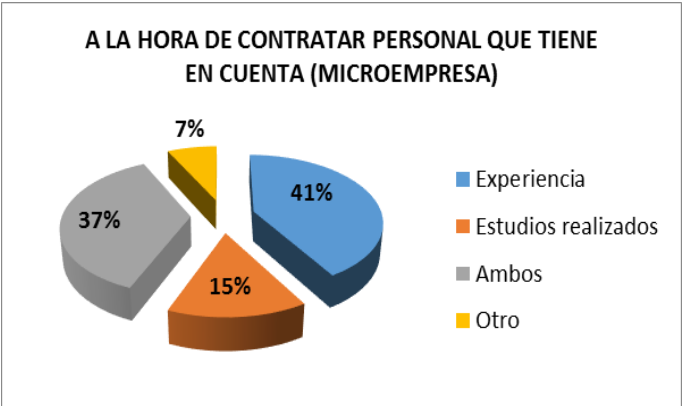


*Fuente: Elaboración propia*

En este grupo se encuentran muy pocas empresas, cabe resaltar que al llevar tiempo y estar consolidadas, y en su gran mayoría los empresarios creen que todo lo que han hecho está

bien, las decisiones que han tomado y que no es necesario más que los resultados anteriores que respaldas estas palabras.

Gráfico 24. Forma de contratar a los empleados en la microempresa



Fuente: Elaboración propia

Los empresarios no solo tienen en cuenta la experiencia sino también los estudios realizados, ya que según ellos necesitan gente más para trabajar que para preparar lo que le genera más recursos y aprovechan los aprovechan al máximo.

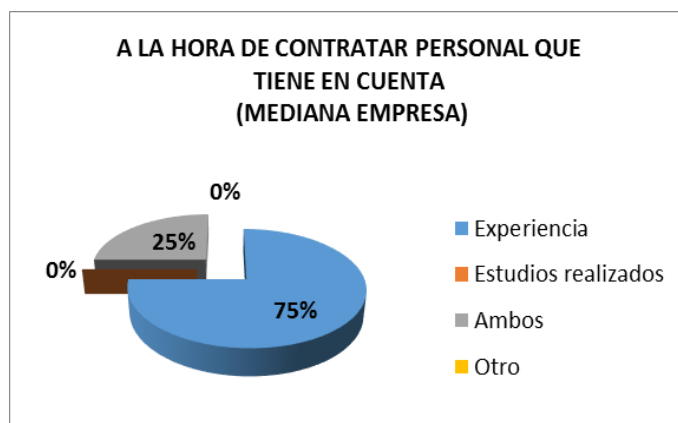
Gráfico 25. Forma de contratar a los empleados en la pequeña empresa.



*Fuente: Elaboración propia*

Muy pocos empresarios contratan a sus empleados por sus estudios realizados, creen que lo más importante es que tengan la experiencia adecuada, ya que en su gran mayoría prefieren gente que ya sepa qué hacer en lo posible si ha trabajado en empresas del mismo sector o hasta de la misma actividad empresarial.

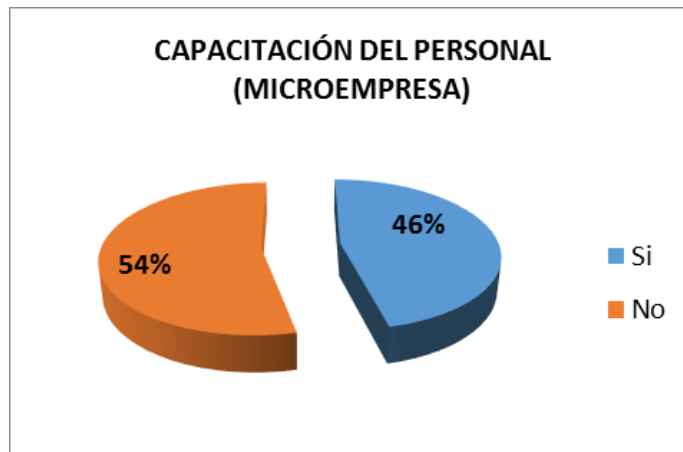
*Gráfico 26. Forma de contratar a los empleados en la mediana empresa*



*Fuente: Elaboración propia*

Los empresarios que contratan tanto por estudios como por experiencia lo hacen para tareas específicas, sin embargo predomina la experiencia como requisito fundamental para contratación, hablando específicamente contratos en el área operativa de la empresa.

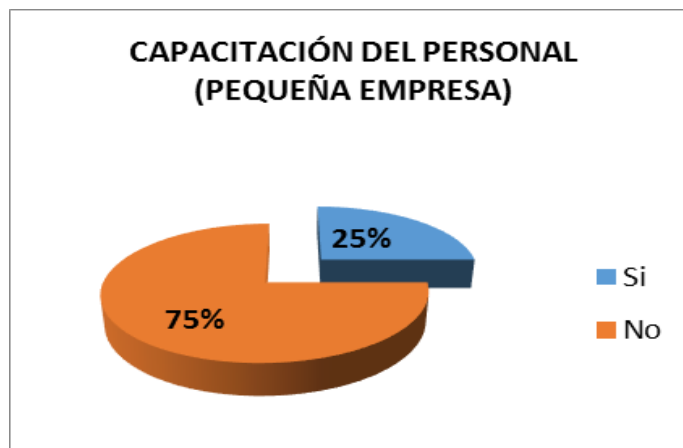
*Gráfico 27. Implementan programas de capacitación y/o inducción en las microempresas*



*Fuente: Elaboración propia*

Muchos empresarios creen que explicar o que simplemente decir lo que tiene que hacer el empleado en su puesto de trabajo y creen que no deben capacitarlos porque en cualquier momento se van y utilizan lo adquirido en su competencia.

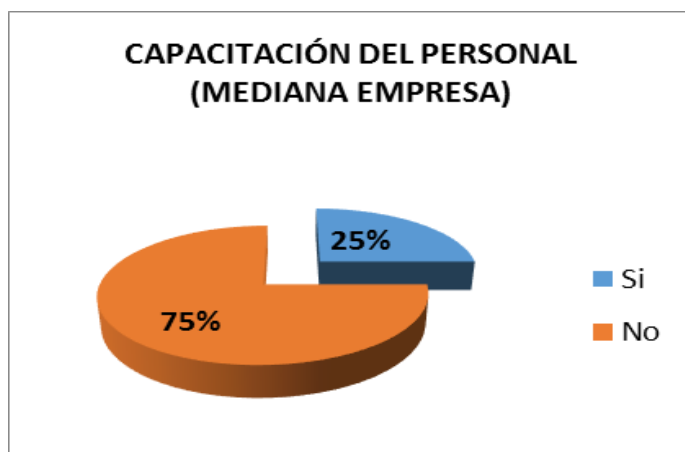
*Gráfico 28. Implementan programas de capacitación y/o inducción en la pequeña empresa*



*Fuente: Elaboración propia*

En su gran mayoría los empresarios no dedican sus recursos a capacitar sus empleados, no creen que sea necesario ya que según ellos como han venido haciendo las cosas está bien y creen que los empleados han recibido lo necesario de la empresa.

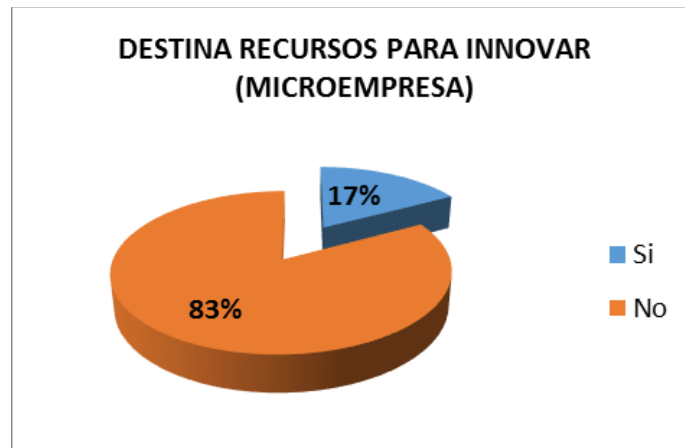
*Gráfico 29. Implementan programas de capacitación y/o inducción en la mediana empresa*



*Fuente: Elaboración propia*

Ocurre lo mismo con la mediana empresa ya que no creen necesario capacitar a sus empleados, y más las medianas empresas que llevan una trayectoria, un número significativo de empleados y de capital, como se mencionaba en el análisis anterior todo se ha hecho así y les ha ido bien (es su opinión).

Gráfico 30. Las microempresas destinan recursos para innovar



Fuente: Elaboración propia

La innovación es uno de los motores del éxito de las empresas, e infortunadamente las microempresas en su gran mayoría no destinan recursos para este factor tan importante, se encuentran empresas donde lo que hacen es adaptar o traslado de innovación, de otros países, empresas.

Gráfico 31. Las pequeñas empresas destinan recursos para innovar



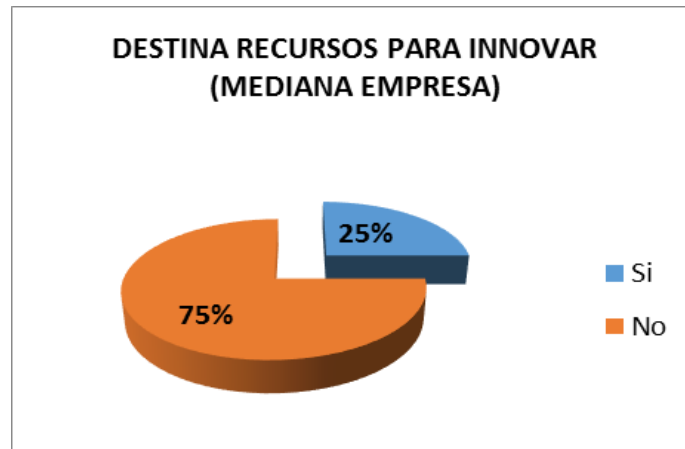
Fuente: Elaboración propia

Preocupante aunque las cifras son mejores que las microempresas, ya que sin darse cuenta algunos empresarios están han estado haciendo innovación en los más mínimos detalles, circuitos



cerrados de ahorro de energía eléctrica, aunque sigue siendo la mayoría de empresas las que no destinan recursos para un factor tan importante.

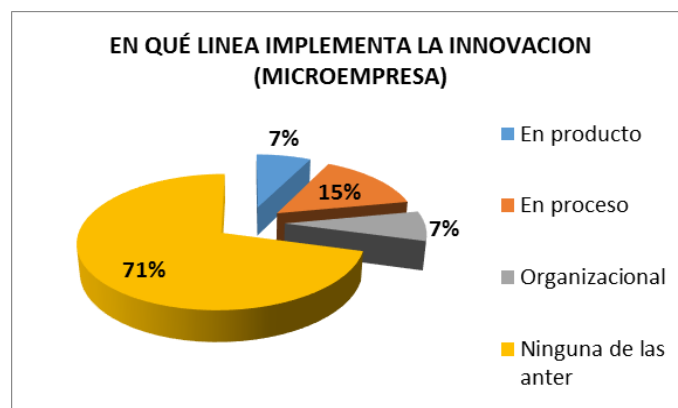
Gráfico 32. Las medianas empresas destinan recursos para innovar



Fuente: Elaboración propia

Es algo que se viene presentando desde las microempresas, tal vez la falta de interés de los empresarios por tener en cuenta en sus procesos, producto y hasta en la misma organización un factor tan importante hoy día para las empresas, ya que puede ser el factor que aporte más en época de crisis en un mundo tan globalizado.

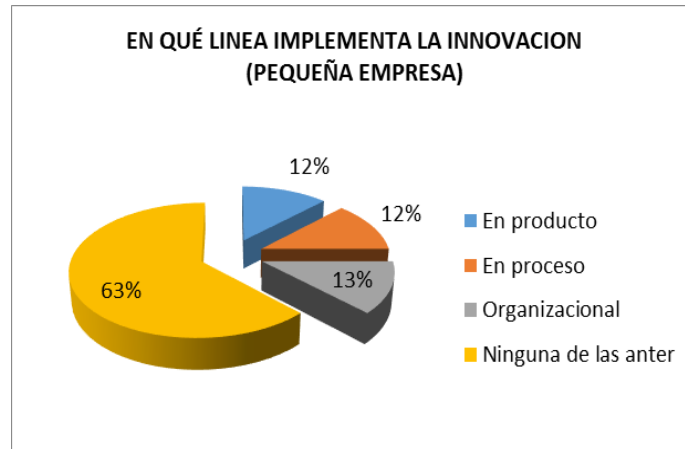
Gráfico 33. Líneas de innovación de las microempresas



Fuente: Elaboración propia

Debido a la gran cantidad de empresas se encuentra que los pocos que hacen enfocándose en sus procesos, ya que como no manejan grandes volúmenes es más fácil detectar las fallas en sus procesos (productivos), aunque en otra parte buscan darle algo extra a sus productos o el trato hacia sus empleados.

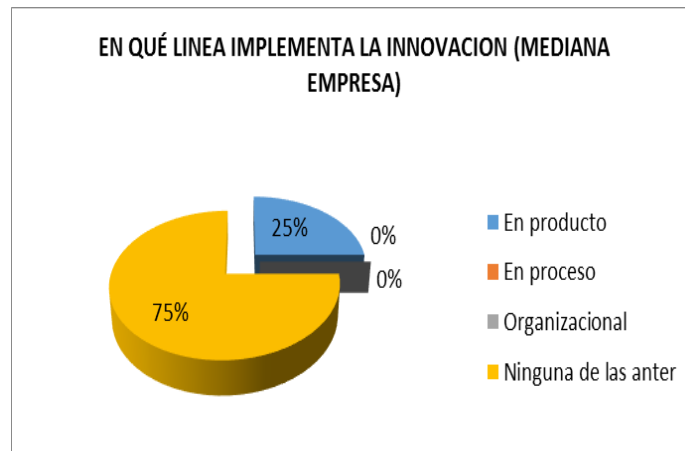
*Gráfico 34. Líneas de innovación de las pequeñas empresas*



*Fuente: Elaboración propia*

Es bueno tener diversidad en la innovación, lo que llama la atención es que muy pocas la implementan, lo más importante es tomar como ejemplo las empresas que sí implementan innovación en alguna línea y hacer que ese 63% baje.

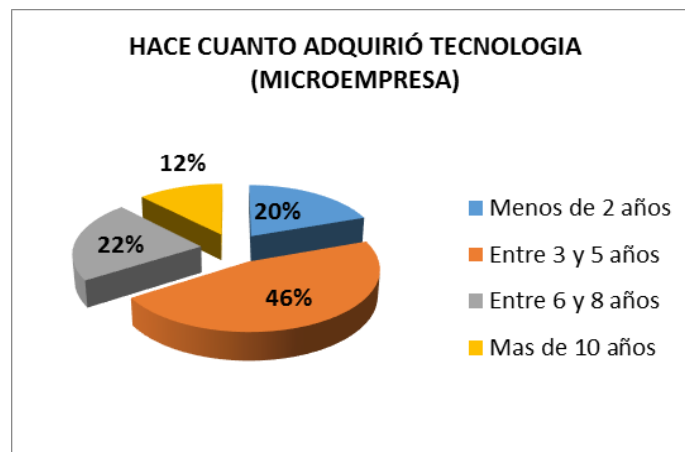
Gráfico 35. Líneas de innovación de las medianas empresas



Fuente: Elaboración propia

Las empresas que tienen el factor innovación, en este caso la empresa mediana se enfocan en los productos, calidad, presentación, con lo que buscan superar su competencia, además que algunas de estas empresas tienen sus mercados ubicados en el exterior del país.

Gráfico 36. Tiempo de adquisición de tecnología de las microempresas

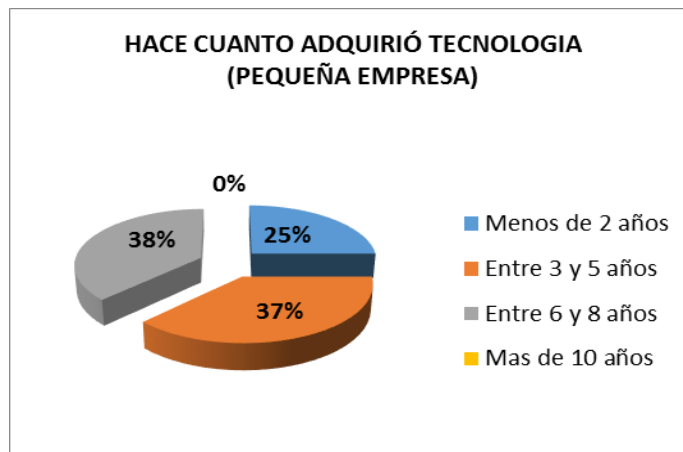


Fuente: Elaboración propia

El estar adquiriendo la tecnología necesaria para el mejoramiento continuo es un factor que también se debe tener en cuenta, en algunas de las empresas la tecnología que utilizan es

poca o nula y como se ve en el gráfico si tienen ésta fue adquirida hace más de 10 años cuando su valor comercial es nulo. Cabe resaltar que gran parte de las empresas que tienen tecnología la adquirieron hace no menos de 5 años, lo que lleva a pensar en la preocupación de los empresarios por mejorar al menos en tecnología.

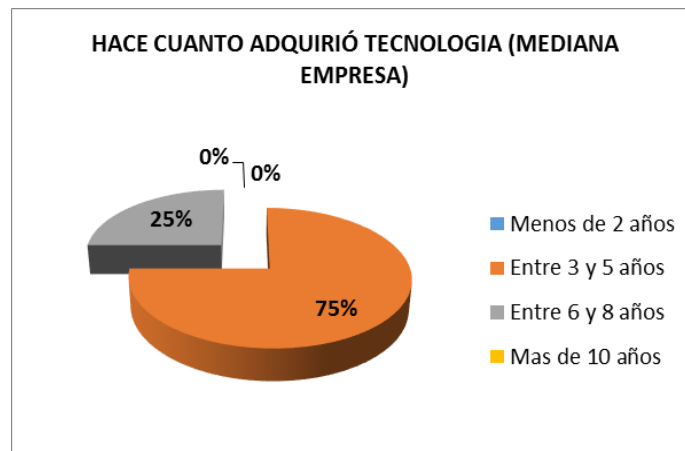
*Gráfico 37. Tiempo de adquisición de tecnología de la pequeña empresa*



*Fuente: Elaboración propia*

Ya como las empresas producen a mayor escala sus productos, buscan mejorar su tecnología, aunque su plaza este entre los 6 y 8 años aunque cabe resaltar que también gran porcentaje ha adquirido tecnología en estos últimos 5 años, tal vez sea por los tratados de libre comercio lo que les ha permitido a las empresas tener un mayor acceso a nueva tecnología.

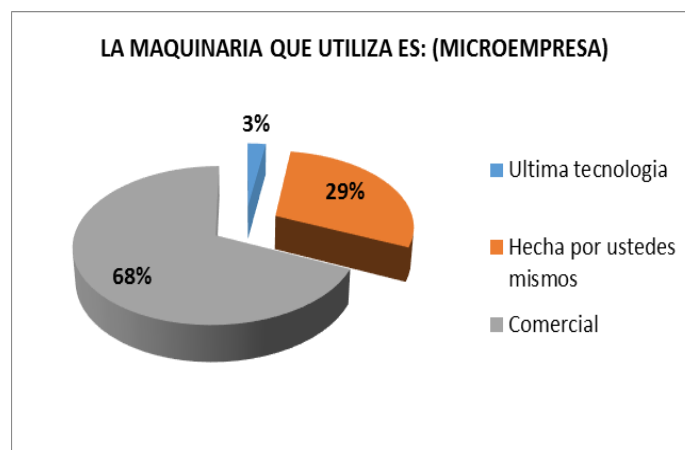
Gráfico 38. Tiempo de adquisición de tecnología de la mediana empresa



Fuente: Elaboración propia

En su gran mayoría este tipo de empresas se enfocan en mercados nacionales e internacionales, lo que les exige ciertos estándares (sobre todo para lo internacional), y esto se ve reflejado en la adquisición de tecnología en los últimos 7 años, con lo cual pueden mejorar su proceso productivo, como la calidad de sus productos y una disminución en costos.

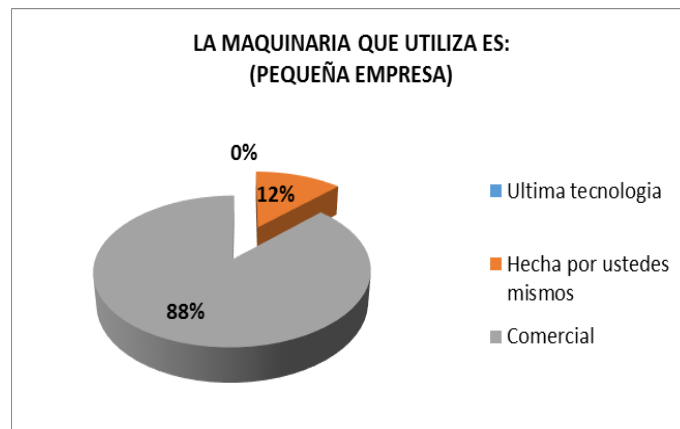
Gráfico 39. Tipo de maquinaria que utilizan las microempresas



Fuente: Elaboración propia

Cuando se refiere a maquinaria comercial es aquella que no está a la vanguardia, pero maneja un precio de mercado accesible, y en el caso de las microempresas donde sus recursos son limitados aunque la adquisición de maquinaria de última tecnología tal vez sea porque elaboran productos suntuosos, y en otros casos ellos mismos han hecho su maquinaria (por ejemplo panaderías).

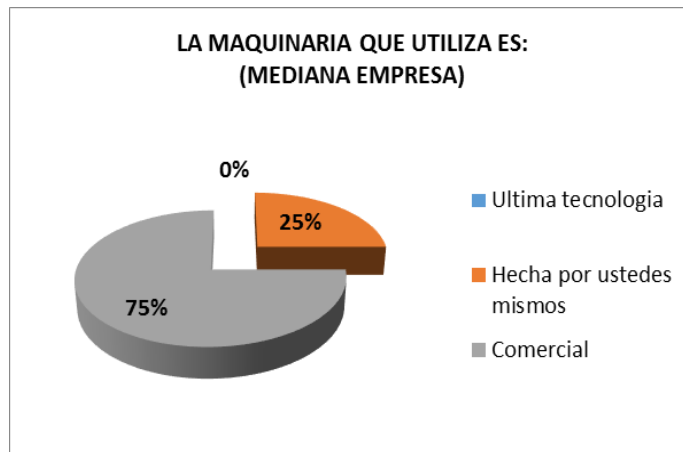
*Gráfico 40. Tipo de maquinaria que utilizan las pequeñas empresas*



*Fuente: Elaboración propia*

Ya como se manejan ciertos productos la adquisición de maquinaria, su gestión y uso es esencial en este tipo de empresa, ya que si se adquiere y no genera el rendimiento esperado puede causar crisis en este tipo de empresas, y en su caso la adquisición de maquinaria comercial es el objeto que marca a este tipo de empresas.

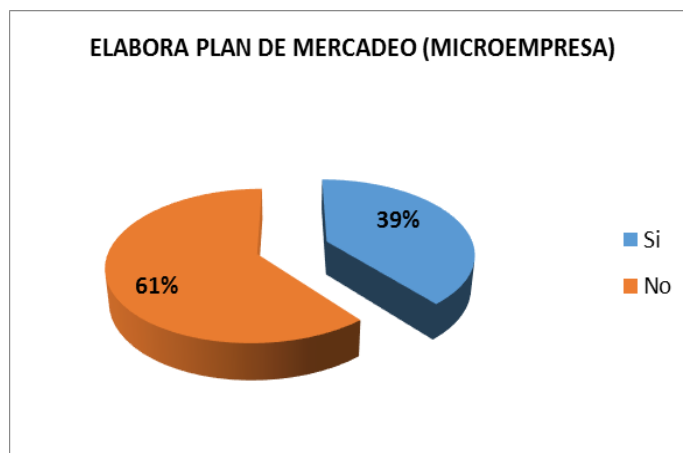
Gráfico 41. Tipo de maquinaria que utilizan las medianas empresas



Fuente: Elaboración propia

Con la llegada de los tratados de libre comercio muchas de las empresas han aprovechado esta oportunidad para adquirir maquinaria a menores costos, en el caso de las medianas donde su maquinaria es de tipo comercial y en un pequeño porcentaje hecha por ellos mismos.

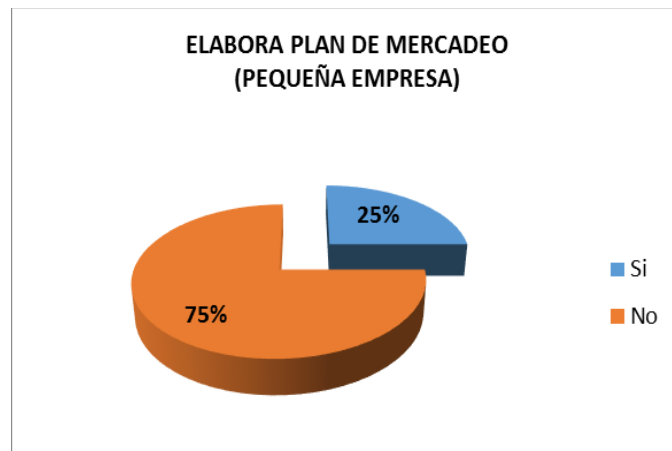
Gráfico 42. Las microempresas elaboran plan de mercadeo



Fuente: Elaboración propia

En el caso de las Microempresas, en su gran mayoría no se preocupan por generar un plan de mercadeo, ya que según los gerentes de este tipo de empresas no ven necesario porque conocen su mercado y saben cómo llegarle.

Gráfico 43. Las pequeñas empresas elaboran plan de mercadeo

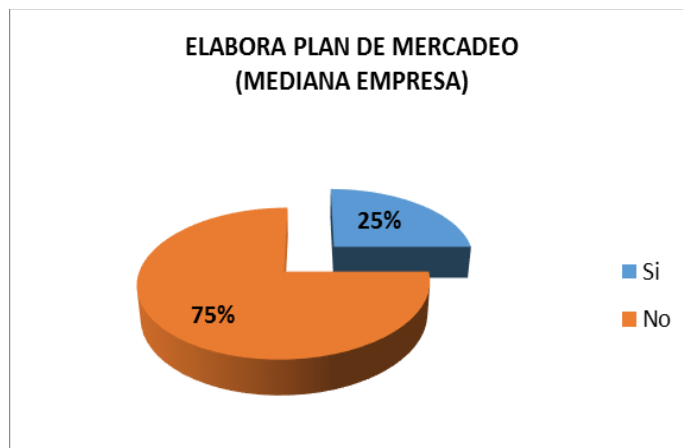


Fuente: Elaboración propia

Gran parte de las pequeñas empresas no elaboran un plan de mercadeo lo que viene a afectarles no solo en sus ventas sino en la adquisición de nuevos clientes, penetración de mercados, ya que no se tienen definidas las estrategias ni los planes; hay que afirmar que este es un factor que se puede fortalecer con ayuda de la academia.



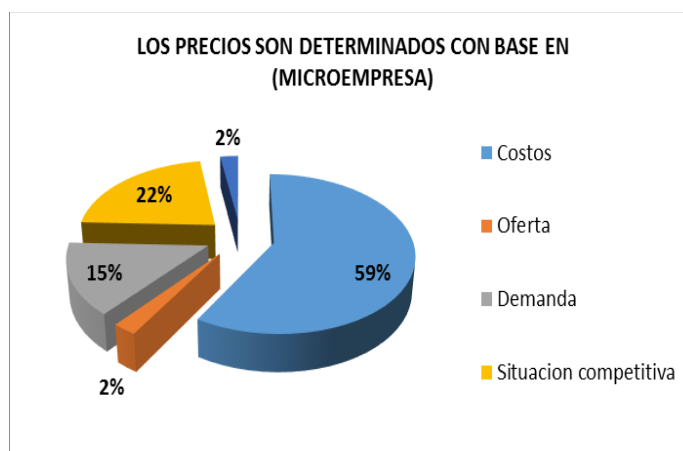
Gráfico 44. Las medianas empresas elaboran plan de mercadeo



Fuente: Elaboración propia

Reincide el problema de las micro y pequeñas empresas, ya que los empresarios no le dan la importancia que este factor tiene en su funcionamiento, ya sea desde conocer la misma satisfacción del cliente, como el estar rebasando sus expectativas; cabe aclarar que un mínimo de empresas al menos tienen definidos puntos básicos de su mercadeo, pero en su totalidad no lo implementan.

Gráfico 45. Determinación del precio de las microempresas

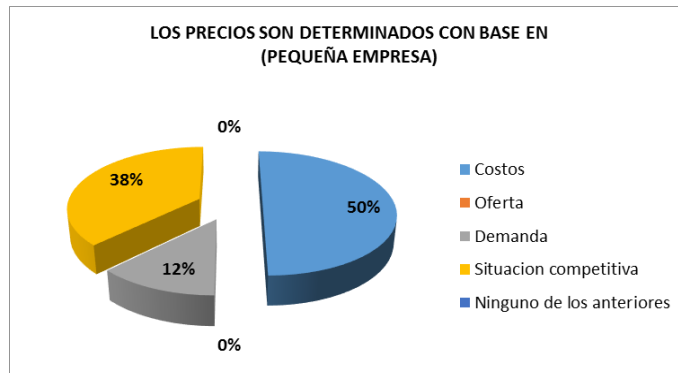


Fuente: Elaboración propia

En el caso específico de las microempresas, se tiene que sus precios van de acuerdo a los costos que conlleva la elaboración del producto, desde el punto de vista de la competitividad depender de los costos para los precios significa una debilidad, debido primordialmente a que si

en algún caso se incrementa el costo de la materia prima viene a afectar el bolsillo del comprador del producto, a no ser que se tenga una gestión adecuada de los mismos. Cabe resaltar que un porcentaje significativo fija sus precios debido a la situación competitiva, lo que demuestra que están al tanto de su competencia.

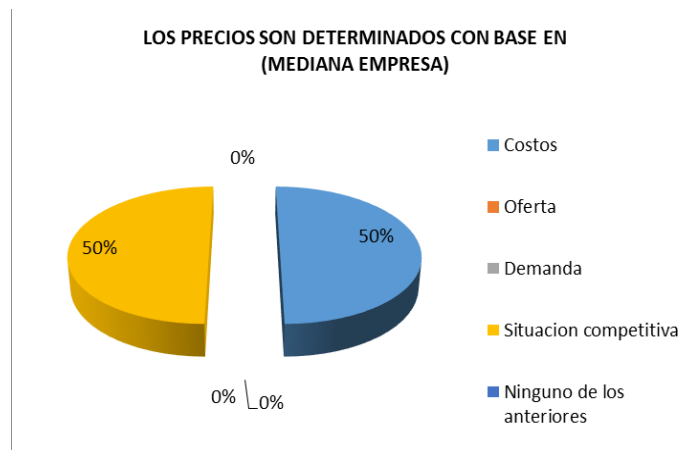
*Gráfico 46. Determinación del precio de las pequeñas empresas*



*Fuente: Elaboración propia*

Al analizar la información recolectada se puede evidenciar que las pequeñas empresas determinan el valor de sus productos, mediante procesos que no involucran sus costos, pues el 38% evalúa la situación competitiva, el 12% toma como referencia la demanda y el 50% dicen no tener en cuenta ninguno de estos, estas formas de capturar el valor de sus productos en términos monetarios es una nueva tendencia empresarial pues hace partícipe al cliente y aunque en principio esta estrategia es una excelente forma en la cual las empresas pueden competir con los tradicionales procesos de adquisición de clientes y transmisión de valor, la guerra de precios ha hecho que esta política competitiva no tenga el progreso esperado, pues las decisiones del monto en el precio se ven influenciados por los precios de la competencia, se determina erróneamente la capacidad adquisitiva de los clientes, o es insuficiente la información con la cual se toman las decisiones al involucrar tanto la demanda y la competencia.

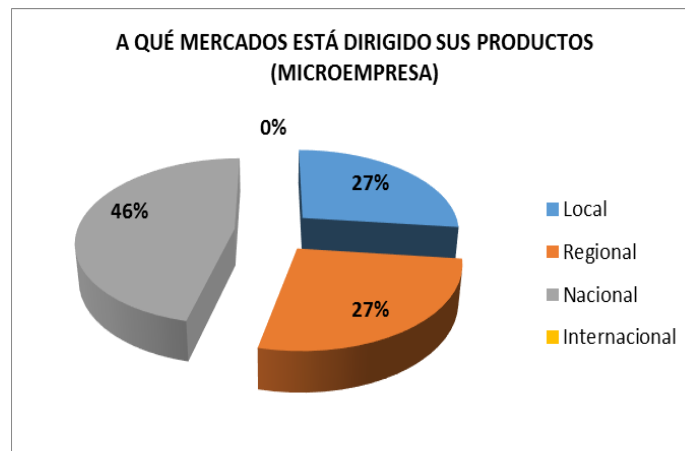
Gráfico 47. Determinación del precio de las medianas empresas



Fuente: Elaboración propia

El definir la política de precios para una organización siempre es una prioridad y en la mediana empresa se evidencia que existe una ambivalencia entre la determinación del precio tomando el como base los costos pues el 50% así lo afirma y el 50% dicen que se debe observar la situación competitiva, aunque al hablar de la situación competitiva se evidencia que existe cierta flexibilidad en el precio donde existe un mínimo y el máximo lo determina el cliente, de igual forma es loable el pensar en el valor generado para cliente, los beneficios y la maximización de los atributos, de igual forma las organizaciones generan costos fijos que se deben cubrir al igual que ciertas obligaciones con los accionistas o propietarios de las mismas.

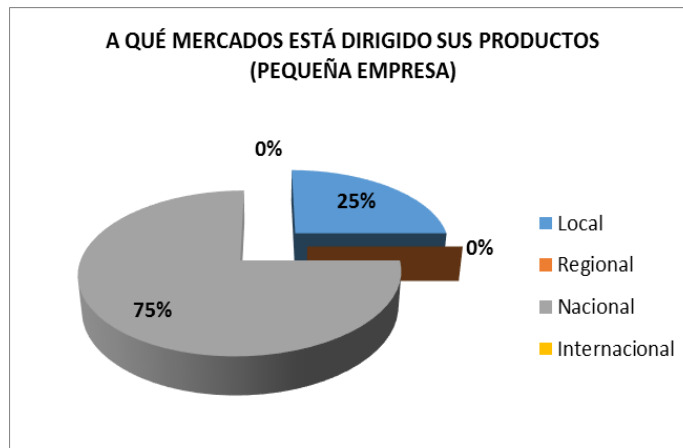
Gráfico 48. Mercados a los cuales las microempresas dirigen sus productos



Fuente: Elaboración propia

Al evaluar las políticas de marketing de las empresas resalta a la vista que junto con las pequeñas empresas el mercado al cual destinan mayores recursos y esfuerzos es el nacional, pues el 46% e las empresas encuestadas así lo determinaron, sin embargo esta práctica comercial puede ser no tan eficiente para las organizaciones pues abarcar mercados saturados es tomar un camino ya transitado y desbastado esperando ver utilidades y resultados muy competidos, de igual forma las microempresas ven en sus ciudades y departamentos de origen una buena fuente de ingresos pues de cierta manera llegar a estos mercados es menos costoso, por l cual el 27% de las empresas dicen hacer presencia en este mercado, por otro lado, la introducción al mercado local son las raíces de las microempresas, y la adquisición de estos clientes resultan en alianzas y en clientes fieles.

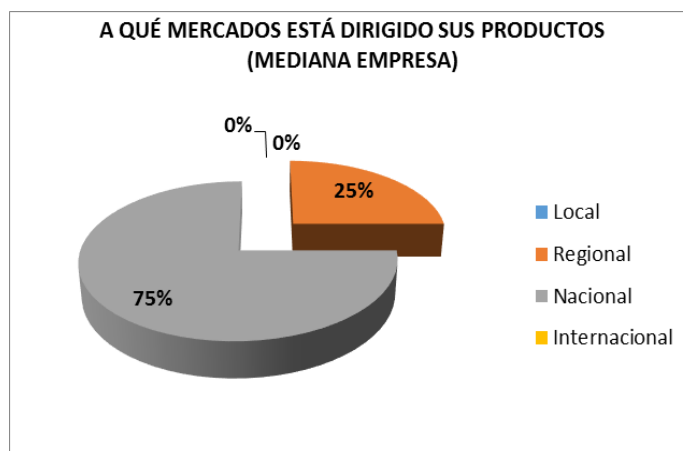
Gráfico 49. Mercados a los cuales las pequeñas empresas dirigen sus productos



Fuente: Elaboración propia

Hoy en día es fácil el acceso a internet y a mercados internacionales pues la globalización comercial así lo permite, sin embargo esta oportunidad no ha sido explotada por las pequeñas empresas, ¿pues han centrado sus esfuerzos en los mercados estrictamente nacionales lo demuestra el 75% de las empresas quienes así lo afirmaron, esto puede deberse a las políticas de marketing desarrolladas por las mismas pues es importante para las organizaciones los periodos y volúmenes de compra así como la eficiencia del gasto en publicidad de igual forma se puede observar que el 25% de las empresas encuestadas explotan su nicho de mercado en su perímetro regional, aunque cabe resaltar que estas empresas tienen la capacidad de distribución para ser internacional o la capacidad de negociación y desarrollo de alianzas estratégicas que aún no han adelantado.

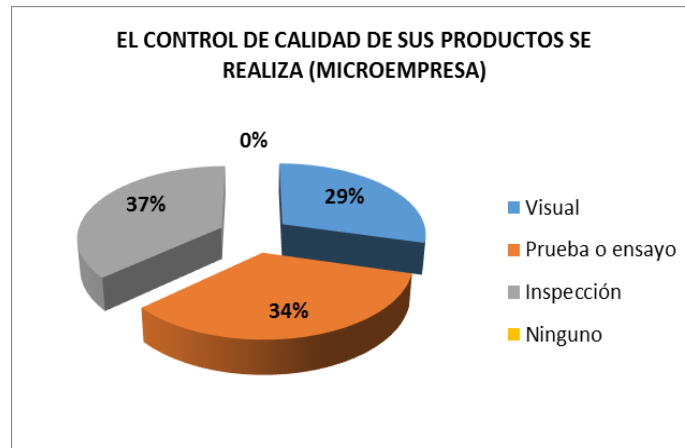
Gráfico 50. Mercados a los cuales las medianas empresas dirigen sus productos



Fuente: Elaboración propia

Las organizaciones hoy en día son muy rigurosas a la hora de desarrollar productos pues evalúan muy bien sus mercados mediante investigaciones de mercado entre otras herramientas mediante las cuales se concentran recursos para identificar y abarcar cada vez más un segmento determinado y en términos generales tanto pequeñas, medianas y microempresas han hecho que sus marcas tengan un excelente posicionamiento a nivel nacional pues sus políticas de precios, calidad, distribución, entre otras así lo haya determinado, pues esto se ve reflejado que el 75% de las medianas empresas contestaron que su mercado de mayor participación es el nacional, por otro lado estas organizaciones también ven con buenos ojos al mercado regional y con su gran poder de distribución y comercialización es una buena plaza para las entidades con productos masivos.

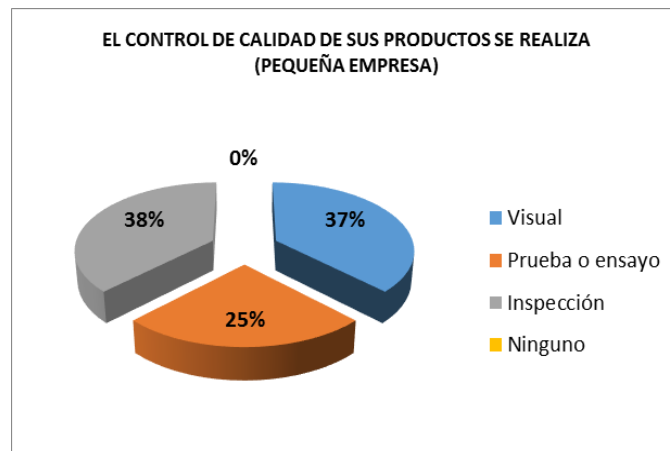
Gráfico 51. Control de calidad de los productos de las microempresas



Fuente: Elaboración propia

Uno de los factores a evaluar en las organizaciones es el proceso de creación de valor para el cliente es la calidad de los productos ofrecidos, pues es mal visto en una empresa la devolución de los mismos por defectos de fábrica, es por tal motivo que las microempresas destinan esfuerzos en realizar procesos de control de calidad entre los cuales esta; la prueba visual pues algunas de las empresas involucran acabados finales como pinturas u ornamentos que solo con la inspección visual y exhaustiva del producto se puede evaluar si cumple o no con cierto estándar, este proceso es realizado por el 29% de las empresas encuestadas, de igual manera, dentro de la población en estudio están empresas que fabrican a menor escalas ciertos productos por lo cual es necesario corroborar el perfecto funcionamiento del producto terminado mediante una prueba o ensayo y este proceso lo realiza el 34% de las empresas encuestadas, sin embargo existe un proceso más riguroso que es empleado por el 37% de las empresas de la región en la cual se involucra tanto la inspección visual como la prueba y ensayo pues algunos productos involucran cierto estándar de calidad pues se deben evaluar tanto proveedores como materiales e insumos y el producto terminado.

Gráfico 52. Control de calidad de los productos de las pequeñas empresas

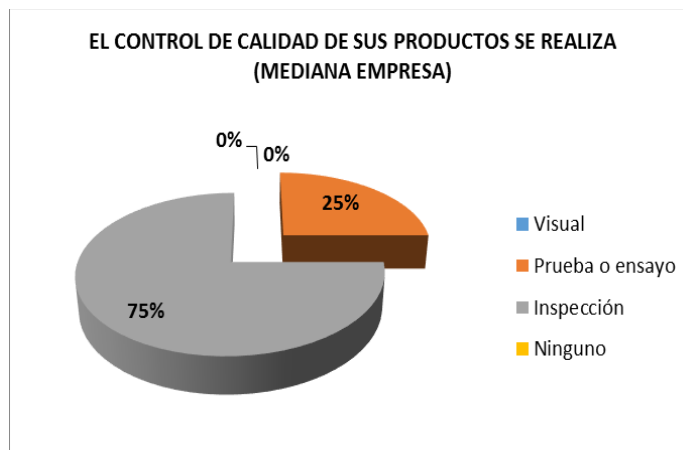


Fuente: Elaboración propia

Uno de los grandes determinantes de la reputación de una organización es la calidad de sus productos y si bien existen diferentes métodos por los cuales se pueden realizar controles en la producción, para las pequeñas empresas les resulta factible los procesos de inspección y el proceso de prueba y ensayo pues el 38% y el 37% afirman realizar estos procesos en sus líneas de producto, debido entre otras, a que estas organizaciones poseen toda una línea de ensamble o producción, poseen mano de obra calificada, estándares de fabricación, y máquinas de producción masiva, por la cual los índices de artículos defectuosos tiende a cero sin embargo el control de la calidad se hace necesario porque existen políticas organizacionales claras a lo cual se suma la posibilidad de que la empresa este en proceso de certificación en normas de calidad o ya se encuentre certificada.



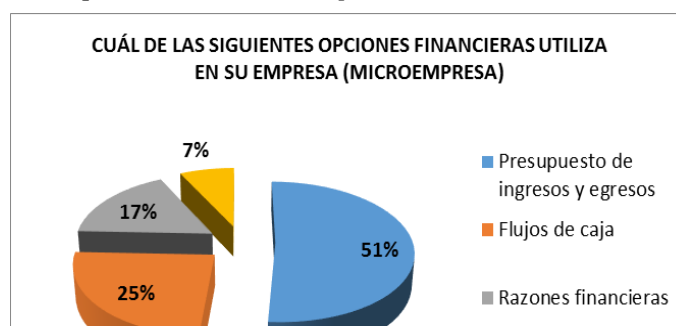
Gráfico 53. Control de calidad de los productos de las medianas empresas



Fuente: Elaboración propia

Para el caso de las medianas empresas, se hace necesario según los gerentes hacer un control desde la materia prima hasta la terminación del producto, lo que conlleva a que se tenga implementada la inspección para el control de calidad de sus productos. Una pequeña parte de estas empresas adoptan la prueba y ensayo, ya que según sus gerentes, desde que comenzaron esta forma de control les ha funcionado de manera adecuada.

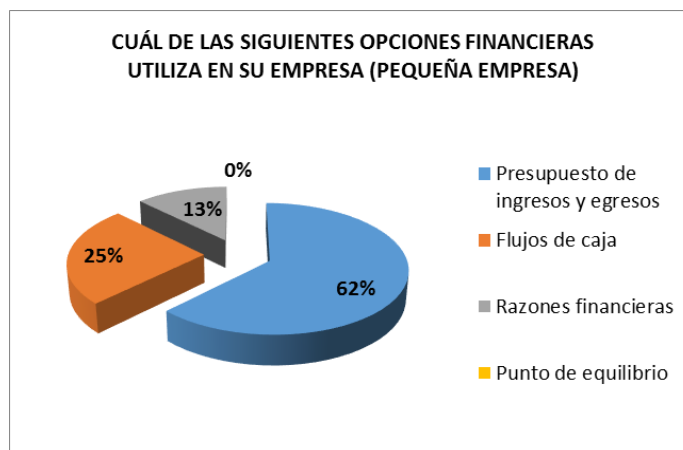
Gráfico 54. Opciones financieras que utilizan las microempresas



*Fuente: Elaboración propia*

Los microempresarios creen que el uso de diversas herramientas financieras les permite tomar las mejores decisiones, sin embargo hablando específicamente del presupuesto no lo manejan a largo plazo sino que se enfocan más en el corto y mediano plazo, teniendo así que esperan resultados más pronto o resultados que se vean día a día. También hay algunos empresarios que creen que tener liquidez es sinónimo de competitividad.

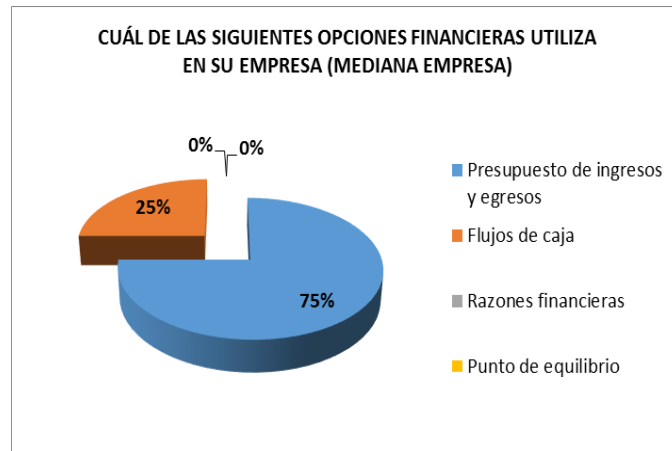
*Gráfico 55. Opciones financieras que utilizan las pequeñas empresas*



*Fuente: Elaboración propia*

Para la gran de empresarios (de la pequeña empresa), es muy importante tener presupuestado la producción de cada año, así como los gastos que se efectuarán; aunque tienen previsto ciertos elementos para la toma de decisiones, en algunos casos le piden opinión al contador de la empresa. Cabe resaltar que algunos de estos empresarios utilizan tanto el presupuesto como las razones financieras.

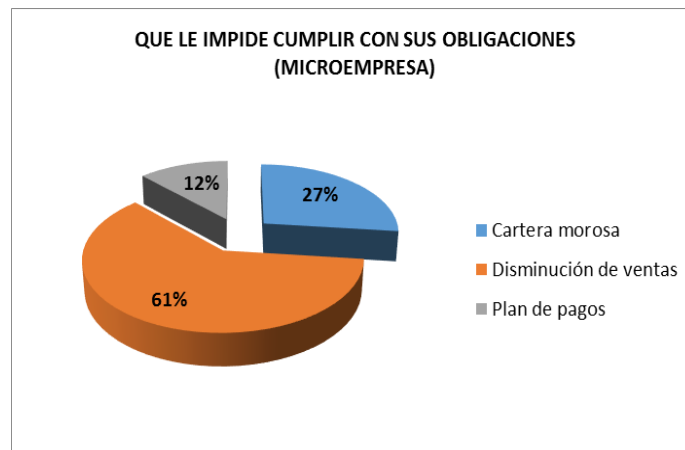
*Gráfico 56. Opciones financieras que utilizan las medianas empresas*



*Fuente: Elaboración propia*

La mediana empresa tiene como opción financiera el uso e implementación del presupuesto, aunque no lo hacen de manera que aplican todo el concepto sino específicamente se refiere a un presupuesto financiero y en algunos casos solo un presupuesto operativo. Para otras empresas solo es importante el registro de sus entradas y salidas de dinero.

*Gráfico 57. Aspectos que le impiden a las microempresas cumplir con sus obligaciones*

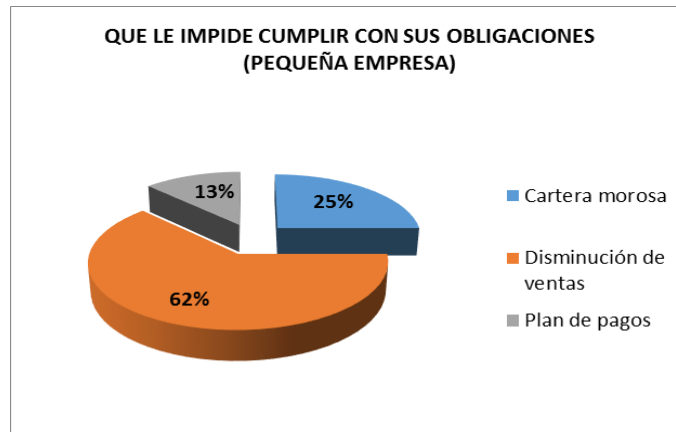


*Fuente: Elaboración propia*

Este tipo de empresas son las más vulnerables a los cambios que ocurran en la economía del país, debido principalmente a que no tienen un apoyo directo por parte del gobierno. Según opiniones de los empresarios, no pueden cumplir a cabalidad con sus obligaciones porque sus ventas han disminuido de manera notoria, ya que cuentan que se han establecido empresas del

mismo sector productivo en la región, disminuyendo esa porción del mercado que les toca. En cuanto a plan de pagos opinan que las entidades financieras no brindan las garantías adecuadas en épocas de crisis.

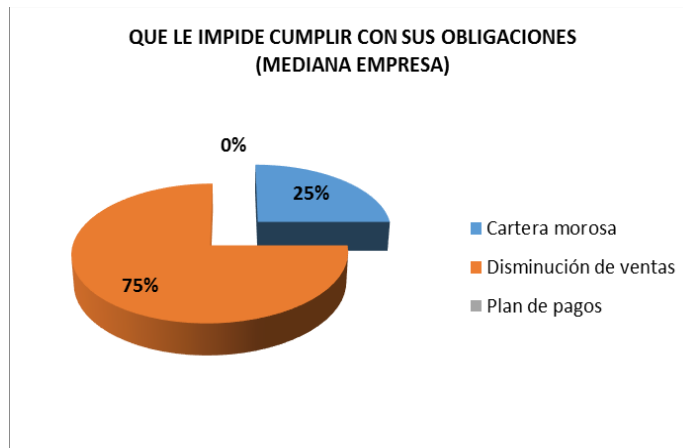
*Gráfico 58. Aspectos que le impiden a las pequeñas empresas cumplir con sus obligaciones*



*Fuente: Elaboración propia*

La pequeña empresa viene a ser una de las más afectadas por la economía del país, viéndose reflejado en su disminución en ventas, ya sea por políticas del gobierno, tasas de interés, viéndose reflejado directamente en sus ventas. Un elemento a tener en cuenta son los planes de pagos, ya que si son muy pronto en muchos casos las empresas se quedarán sin liquidez y no tendrán recursos por si llega a ocurrir algún problema.

Gráfico 59. Aspectos que le impiden a las medianas empresas cumplir con sus obligaciones



Fuente: Elaboración propia

Los empresarios en cabeza de las pequeñas empresas expresan que su disminución en ventas está totalmente relacionada con los tratados de libre comercio, además del contrabando que llega por las fronteras, ya que en opinión de ellos, no pueden competir con precios tan bajos. Respecto a la cartera morosa se refieren al mal manejo que tienen de los créditos brindados a sus clientes, quedándose muchas veces sin efectivo.

## Conclusiones

- ✚ Las bases de datos de la Cámara de Comercio y del Sena, están desactualizadas pues dicha información es obsoleta e inconsistente, de acuerdo a lo revisado, algunos datos están clasificados erróneamente.
- ✚ Al hacer el análisis del estado actual del sector industrial de manufactura, se evidencia la falta de unificación entre la empresa privada, la academia y los entes gubernamentales; lo que genera desconfianza por parte del empresario al querer el gobierno municipal verificar su problemática a través de la universidad para detectar las causas que impiden el desarrollo y crecimiento empresarial.
- ✚ Ni los entes gubernamentales ni los privados se han preocupado por analizar cuáles son las razones por las que las empresas cierran o dejan de funcionar, ya que para el año 2013 según la Cámara de Comercio de Sogamoso, se cancelaron el 57% de las empresas creadas.
- ✚ No hay un sentido de pertenencia por parte de los entes gubernamentales y privados hacia el sector productivo, lo que genera una búsqueda de nuevas alternativas y oportunidades fuera de la región, ocasionando la emigración de las empresas generando pobreza y aumento en la tasa de desempleo en el área de influencia.
- ✚ El sector industrial de manufactura del municipio de Sogamoso, se identifica que no cuentan en su gran mayoría con una planeación estratégica, lo que conlleva a que no se tenga claro el rumbo de las empresas de este sector.
- ✚ Estas empresas no implementan programas de inducción, capacitación e incentivos a sus empleados lo cual impide que haya un aporte o participación creativa que permita mejorar o innovar en el proceso productivo.

✚ No hay inclusión dentro de las agendas de competitividad del departamento de Boyacá, ni en las estrategias, ni planes nacionales, lo cual podría impulsar la formalización, el desarrollo y crecimiento de las MIPYMES.



## Recomendaciones

- ✚ Se plantea hacer una verificación y actualización de la información de las bases de datos existentes MIPYMES del municipio de Sogamoso.
- ✚ Crear, ejecutar y mantener programas y acuerdos, por parte de los entes gubernamentales que vinculen al empresariado, entidades gubernamentales y academia, de manera que se logren generar beneficios mutuos. Entre otros realizar actividades de asesoría para los nuevos empresarios que les permita hacer estudios de factibilidad para sus ideas de negocio.
- ✚ Por parte de la Alcaldía Municipal y la Cámara de Comercio de Sogamoso, generar incentivos y exenciones de carácter tributario por lo menos durante el primer año de actividad de las MIPYMES que permitan el establecimiento, la consolidación y sostenibilidad de las empresas, buscando ser un municipio atractivo para las empresas interesadas en domiciliarse en Sogamoso.
- ✚ Resaltar la importancia que tienen las MIPYMES dentro del desarrollo económico y la competitividad; generando conciencia, para que sean incluidas dentro de las estrategias, planes nacionales y agendas de competitividad, para fortalecerlas aprovechando las ventajas comparativas y competitivas, a fin de encaminarlas en concordancia a las nuevas tendencias mundiales, permitiéndoles agregar valor tanto al territorio, como al producto.

## Anexos



Dirección General

Universidad Pedagógica y T. C.  
UPTC

Municipio de Sogamoso

**ALIANZA ESTRATEGICA INTERINSTITUCIONAL DEL CONOCIMIENTO PARA LA  
COMPETITIVIDAD DEL MUNICIPIO DE SOGAMOSO  
CELEBRADA ENTRE EL SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE – SENA - ALCALDIA DE  
SOGAMOSO Y UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA Y TECNOLÓGICA DE COLOMBIA-UPTC**

Entre los suscritos: **NESTOR ALFREDO BARRERA MORA**, mayor de edad, con residencia y domicilio en la ciudad de Tunja, identificado con la cédula de ciudadanía No. 19.436.500 expedida en Bogotá, en su calidad de Director Regional del SENA Regional Boyacá, cargo en el que fue nombrado mediante resolución No 00896 del 09 de Mayo de 2012 y se posesionó con el acta No.000078 del 09 de Mayo de 2012, quien actúa en nombre y representación del SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE - SENA, con NIT.899.999.034-1, establecimiento público del orden nacional adscrito al Ministerio del Trabajo en ejercicio de las funciones otorgadas en el Decreto 249 de 28 de enero de 2004, y aprobado por el Consejo Regional, quien en adelante y para todos los efectos de la presente Alianza se denominará EL SENA, por otra parte, **MIGUEL ANGEL GARCIA PEREZ**, mayor de edad, con domicilio en la ciudad de Sogamoso, identificado con la cédula de ciudadanía No.9.532539De Sogamoso, quien actúa en calidad Alcalde Municipal con NIT. 891855130-1 y **GUSTAVO ORLANDO ALVAREZ ALVAREZ**, mayor de edad, vecino de la ciudad de Tunja, identificado con cédula de ciudadanía No. 6.770.318 de Tunja actuando en su calidad de Rector y Representante Legal de la UPTC, nombrado mediante acuerdo No. 075 de 11 de noviembre de 2010, expedido por el Honorable Consejo Superior de la UPTC, ente autónomo de carácter nacional con personería jurídica y régimen especial, vinculado al Ministerio de Educación Nacional, creado mediante decreto 2655 de 1953, debidamente autorizado para este acto por la Ley 30 de 1992 y el acuerdo 066 de 2005, hemos convenido en celebrar la presente alianza estratégica interinstitucional del conocimiento para la competitividad de Sogamoso, previas las siguientes:

**CONSIDERACIONES:**

- 1) Que el artículo 54 de la Constitución Política Nacional establece: *"Es Obligación del Estado y de los empleadores ofrecer formación y habilitación profesional y técnica a quienes lo requieran..."*.
- 2) Que el SENA, tiene como política institucional fortalecer en su formación la cultura del emprendimiento, para contribuir con el crecimiento y fortalecimiento del tejido empresarial, la innovación y desarrollo tecnológico y la competitividad nacional, incidiendo en la sostenibilidad y en la creación de trabajo.
- 3) Que la ley 119 de 1994 determinó que el SENA es la entidad encargada de impartir formación profesional integral para la incorporación y desarrollo de las personas en actividades productivas que contribuyan al desarrollo social, económico y tecnológico del país.
- 4) Que en virtud de lo establecido en el artículo 96 de la Ley 489 de 1998, las entidades estatales, cualquiera sea su naturaleza y orden administrativo, podrán celebrar convenios de cooperación con personas jurídica particulares para el desarrollo conjunto de actividades.
- 5) Que el Municipio de Sogamoso, en cumplimiento la constitución y la ley, especialmente la ley 136 de 1994, que en su artículo 3 numeral 4 y 7 que refiere la función de Planificar el desarrollo económico, social y Promover el mejoramiento económico y en virtud de lo anterior incluye en el plan de desarrollo acciones tendientes al fomento y promoción de desarrollo económico local, permitiendo además la articulación de esfuerzos interinstitucionales.
- 6) Que la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia – UPTC, es un ente universitario autónomo, de carácter nacional, estatal y público, democrático, de régimen especial, vinculado al Ministerio de Educación Nacional en lo referente a las políticas y la planeación del sector educativo, con sedes seccionales en Duitama, Sogamoso y Chiquinquirá, y con domicilio en Tunja, tiene como misión la transformación y desarrollo de la sociedad colombiana, mediante la formación integral del ser humano, igualmente dentro de la visión la Universidad se proyecta para estar reconocida institucionalmente en el ámbito nacional e internacional, por sus actividades de

docencia, investigación y de extensión de alta calidad, excelencia académica y pertinencia social. Como institución de educación superior se constituirá en un referente obligado para la solución de los problemas del país y del desarrollo regional, vinculada a la construcción de un proyecto de nación con identidad, equidad y justicia social.

7. Con base en lo anterior, las partes celebran la presente alianza estratégica interinstitucional para la competitividad empresarial del Municipio Sogamoso. Que se registrará por las siguientes cláusulas:

**CLÁUSULA PRIMERA.- OBJETO:** Aunar esfuerzos, para adelantar programas que propicien el fomento y promoción del desarrollo empresarial del municipio de Sogamoso. **CLÁUSULA SEGUNDA.- OBJETIVOS ESPECÍFICOS:** El objeto de la presente alianza interinstitucional se desarrollará a través de acciones encaminadas a:

- 1) Desarrollar diagnósticos sectoriales a las Mipymes de Sogamoso.
  - 2) Determinar la vocación económica local.
  - 3) Generar alternativas de producción de información estadística del sector económico local que faciliten la toma de decisiones.
  - 4) Generar programas de Transferencia Tecnológica para el sector productivo de Sogamoso
  - 5) Adelantar proyectos y acciones que promuevan la asociatividad y desarrollo empresarial.
  - 6) Promover la investigación y la innovación mediante programas educativos que faciliten el desarrollo profesional y la profesionalización y la actualización tecnológica, pedagógica, científica y administrativa de los beneficiarios de esta alianza.
  - 7) Diseñar, promover y ejecutar programas de formación especializada.
  - 8) Para el correcto y pleno desarrollo de las actividades conjuntas que se acuerden, permitir el uso mutuo de la infraestructura física, equipos, laboratorios, bibliografía y otros materiales de docencia e investigación que cada Institución disponga, los cuales conforme a su disponibilidad, estarán al servicio de alguno de los tópicos contemplados en los puntos anteriores previo lo establecido en cada plan operativo específico.
- CLÁUSULA TERCERA.- DESARROLLO:** Para cumplimiento del objeto de esta alianza estará soportado en planes operativos que contengan los proyectos o programas específicos elaborados conjuntamente para el desarrollo de las acciones contempladas, y en los cuales se detallarán los objetivos, justificación, personas responsables del mismo, tiempo de ejecución, compromisos de las partes, recursos físicos y forma de financiación, así como la propiedad de todos los resultados que se obtengan, los derechos de las partes sobre los mismos y los reconocimientos a las instituciones participantes. **PARÁGRAFO PRIMERO:** Sin la legalización de la alianza, no podrá iniciarse la operación de las acciones que constituyen el objeto de esta. **PARÁGRAFO SEGUNDO:** Cuando la naturaleza de las acciones de cooperación lo requieran, los aliados podrán asociarse con otras entidades en el diseño y la realización de los proyectos y las acciones respectivas, previa aprobación de las partes suscribientes de esta alianza. **PARÁGRAFO TERCERO:** Las actividades podrán ser realizadas en los Centros de Formación que se definan de común acuerdo, circunstancia que constará en el plan operativo anual que se adopte. **CLÁUSULA CUARTA.- OBLIGACIONES DE LAS PARTES:** En forma general las partes se comprometen a desarrollar los proyectos que establece el objeto de la presente alianza, supeditado a la autorización conjunta de los representantes legales de cada institución. Igualmente, facilitarán según sus posibilidades presupuestales y previo los trámites legales a que haya lugar los recursos para el logro de los objetivos. Los compromisos específicos de cada una de las partes deberán ser detallados en los respectivos planes operativos. A.- **POR PARTE DEL SENA:** 1). Designar al representante del Comité Coordinador de esta alianza. 2). Participar en el Comité Coordinador de la alianza. 3). Intervenir en la elaboración y aprobación de los planes operativos. 4). Realizar las gestiones necesarias para la consecución de los recursos tendientes al desarrollo del objeto de esta alianza. 5). Realizar seguimiento a la ejecución de la alianza. 6). Suministrar el recurso humano, tecnológico, y físico de acuerdo con lo establecido en cada plan operativo. 7). Informar al Comité Coordinador, las situaciones que puedan afectar la correcta ejecución de la alianza, dentro de los cinco (5) días siguientes a su ocurrencia. B.- **POR PARTE DE ALCALDIA DE SOGAMOSO:** 1.- Asignar mediante acto administrativo el delegado ante el Comité Coordinador de esta alianza. 2.- Participar activamente en el desarrollo de todas y cada una de las acciones programadas. 3.- Comprometer recursos físicos, humanos y de



Dirección General



Universidad Pedagógica y T. C.  
UPTC

Municipio de Sogamoso



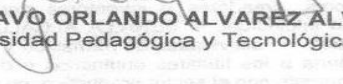
otro tipo de acuerdo a las necesidades y requerimientos concertados en los planes operativos. **C.- POR PARTE DE LAUPTC:** 1). Designar el delegado, Representante del Comité Coordinador de esta alianza. 2). Participar en el Comité Coordinador de la alianza. 3). Intervenir en la elaboración y aprobación de los planes operativos. 4) Designar un responsable para cada proyecto que se desarrolle en cumplimiento de la presente Alianza, quien cumplirá las funciones establecidas en los reglamentos de la UNIVERSIDAD y las que se acuerden en el comité coordinador. 5. Velar porque los proyectos a implementar sean de buena calidad para que aporte a la finalidad social que con ellos se busca. 6. Participar en la presentación y desarrollo de programas de investigación y extensión. Gestionar de manera conjunta, cuando sea necesario a juicio del Comité Coordinador, el apoyo financiero para el desarrollo de los proyectos propuestos. 6. Aprovechar mutuamente las facilidades de planta e instalaciones físicas de que disponen las tres entidades para compartir recursos y campos de práctica. 7. Intercambiar experiencias, estudios y publicaciones para el fortalecimiento de las tres instituciones. **CLÁUSULA QUINTA.- RECURSOS:** La presente alianza, por sí sola, no genera afectación presupuestal. Para su desarrollo, cada una de las partes, dentro de sus competencias, adelantará las gestiones pertinentes a su interior para lograr cumplir sus responsabilidades. **CLÁUSULA SEXTA.- COORDINACIÓN DEL CONVENIO:** Para el funcionamiento del comité se definirá una estructura mínima para desarrollo de la alianza integrada por un coordinador general y un secretario nombrados democráticamente por los integrantes del comité coordinador y para el diseño y desarrollo general de los programas, planes y actividades objeto de este alianza, se contará con un comité coordinador conformado así: por parte del SENA, el Director Regional o su delegado; por parte de la ALCALDIA, el Alcalde Municipal o su delegado y por parte de la UPTC, el Rector o su delegado. **PARÁGRAFO:** Estas designaciones serán comunicadas por las partes dentro de los diez (10) días siguientes a la firma de esta alianza en la primera reunión del Comité, de lo cual deberá quedar constancia en la respectiva acta. **CLÁUSULA SÉPTIMA. - FUNCIONES DEL COMITÉ COORDINADOR:** El Comité Coordinador tendrá las siguientes funciones: 1). Elaborar, aprobar, supervisar y velar por la ejecución de los proyectos y planes operativos. 2). Velar por el cumplimiento de los objetivos de la alianza. 3). Celebrar reuniones mensuales de evaluación de avance de las acciones concertadas. 4). Presentar informes del avance de acciones al supervisor de la alianza. 5). Efectuar una evaluación general trimestral sobre el avance de la alianza. 6). Velar y gestionar la oportuna obtención de los recursos humanos, financieros y administrativos necesarios para la ejecución de la alianza y de los proyectos y actividades. 7). Acordar mecanismos generales para la ejecución de las actividades pactadas dentro de la alianza. 8). Tomar las decisiones operativas necesarias para el desarrollo de las actividades programadas. 9). Realizar el seguimiento y evaluación a las actividades programadas para la ejecución de la alianza. 10). Suscribir mediante actas las decisiones acordadas por este Comité. **PARÁGRAFO:** El Comité se reunirá ordinariamente cada mes y extraordinariamente cuando las necesidades lo exijan, de acuerdo con lo señalado en los planes operativos. **CLÁUSULA OCTAVA.- SUPERVISIÓN:** La supervisión del convenio estará a cargo del comité coordinador. **CLÁUSULA NOVENA.- TÉRMINO DE DURACIÓN:** La presente alianza tendrá un término de duración de cuatro (4) años contados partir de la fecha de su suscripción, el cual podrá ser prorrogado previo acuerdo escrito entre las partes antes. **CLAUSULA DÉCIMA.- NO VINCULACIÓN LABORAL:** Las partes manifiestan expresamente que ninguno de sus empleados, agentes o dependientes adquieren por la celebración de la presente alianza relación laboral alguna con las otras partes, extendiéndose esta exclusión a las personas que llegue a contratar por cualquier causa. **CLAUSULA UNDÉCIMA.- DERECHOS DE AUTOR:** Los derechos de propiedad intelectual sobre los conocimientos, productos, servicios, resultados y/o tecnologías generadas, contenidos en programas de formación, medios didácticos, modelos y metodología, desarrollos de software, independientemente de la manera en que se expresen y de su soporte, serán de propiedad de sus autores, de acuerdo a las normas nacionales y supranacionales que regulan la materia. Sin embargo, y sin perjuicio de la libertad de disposición de los autores, creadores o inventores para la explotación de los bienes protegidos por propiedad intelectual, el SENA, LA ALCALDIA Y LA UPTC, por los aportes realizados, podrán utilizarlos en actividades de formación y misionales, sin que por ello deba dar contraprestación alguna a los titulares originarios o derivados. Adicional a lo anterior, cuando se trabaje directamente con el sector productivo, en la medida en que se aseguren los elementos del secreto industrial y propiedad industrial de la empresa, se convendrá que ésta

comparta con el SENA, LA ALCALDIA DE SOGAMOSO Y LA UPTC conocimientos para ser utilizados en los procesos de formación de cada una de las entidades, en el marco de los acuerdos que establezca la respectiva empresa. **CLÁUSULA DÉCIMA.- CRÉDITO INSTITUCIONAL:** En las publicaciones que realicen las partes referidas a los proyectos contenidos en los planes operativos, se hará referencia a las entidades y a la presente alianza. **CLÁUSULA DÉCIMATERCERA.- USO DE NOMBRES, EMBLEMAS O SELLOS DE LAS PARTES:** Salvo autorización expresa y escrita de las partes, ningún funcionario, agente o dependiente podrá utilizar el nombre, emblema o sello oficial de la otra para fines publicitarios o de cualquier otra índole. **CLÁUSULA DÉCIMA CUARTA.- MODIFICACIONES, ADICIONES Y/O ACLARACIONES:** Las partes declaran expresamente que la presente alianza o cualquiera de sus cláusulas podrán ser modificadas, adicionadas y aclaradas, siempre y cuando ello no implique modificación del objeto, previo acuerdo de las partes y conforme a las formalidades legales para tal fin. **CLÁUSULA DÉCIMA QUINTA.- SUSPENSIÓN:** Se podrá suspender temporalmente la ejecución de la presente alianza por: 1). Mutuo acuerdo entre las partes. 2). Caso fortuito o fuerza mayor. La suspensión se hará mediante la suscripción de un acta, en la que se señalarán los motivos que dieron lugar a la a la misma y la fecha en que se reiniciarán las actividades. **CLÁUSULA DÉCIMA SEXTA.- CAUSALES DE TERMINACIÓN:** Serán causales de terminación de esta alianza la ocurrencia de uno de cualquiera de los siguientes eventos: a). Por expiración del plazo pactado. b). Por mutuo acuerdo entre las partes, expresado en documento firmado por los representantes legales. c). Por el acaecimiento de circunstancias de caso fortuito o fuerza mayor que impidan la continuidad de la alianza. d). Por Razones de interés público. e). Por la imposibilidad técnica, administrativa o legal para continuar con la ejecución de la alianza. **CLÁUSULA DÉCIMA SÉPTIMA.- SOLUCIÓN DE CONTROVERSIAS:** En caso de presentarse alguna controversia durante el desarrollo de la presente alianza, las partes acudirán al acuerdo o arreglo directo. En caso de no llegar a una solución en forma directa se podrá recurrir a la amigable composición y/ o conciliación. **CLÁUSULA DÉCIMA OCTAVA.- REGLAS DE LA ALIANZA:** La presente alianza no origina una nueva persona jurídica y cada una de las partes responde exclusivamente por las obligaciones definidas en esta alianza, sin que en ningún momento pueda predicarse solidaridad. **CLÁUSULA DÉCIMA NOVENA.- INHABILIDADES E INCOMPATIBILIDADES:** Las partes manifiestan bajo la gravedad del juramento, el cual se entiende prestado con la firma de este documento, que no se encuentran incurso en causal alguna de inhabilidad e incompatibilidad o dentro de las prohibiciones especiales para contratar, previstas en la Constitución Política de Colombia, la Ley 80 de 1993 y demás normas concordantes. **CLÁUSULA VIGÉSIMA.- LIQUIDACIÓN:** La liquidación de la presente alianza se realizará dentro de los cuatro (4) meses siguientes a la fecha de su terminación. En el evento de no llegar a ningún acuerdo, el SENA procederá a elaborar acta de liquidación. **CLÁUSULA VIGÉSIMA PRIMERA.- PERFECCIONAMIENTO:** La presente alianza se entiende perfeccionada a partir de la firma de los aliados. **CLÁUSULA VIGÉSIMA CUARTA.- DOMICILIO:** Para todos los efectos legales, las partes señalan como domicilio la ciudad de Sogamoso.

En constancia, se firma en Sogamoso a los 11 días del mes de Mayo de 2012

  
**NESTO ALFREDO BARRERA MORA**  
Director, SENA Regional Boyacá

  
**MIGUEL ÁNGEL GARCÍA PÉREZ**  
Alcalde Municipal

  
**GUSTAVO ORLANDO ALVAREZ ALVAREZ**  
Rector Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia



**ENCUESTA PARA LA CARACTERIZACION DE LAS MIPYMES QUE  
DESARROLLAN ACTIVIDADES INDUSTRIALES Y DE MANUFACTURA EN EL  
MUNICIPIO DE SOGAMOSO.**

**OBJETIVO:** Caracterizar las Mipymes que desarrollan actividades industriales de manufactura en el municipio de Sogamoso, para determinar los factores que inciden en su competitividad.

Ciudad: Sogamoso

Fecha:

Nombre de la empresa:

Nombre del gerente o propietario:

Tipo de persona: NATURAL \_\_\_\_\_

JURIDICA \_\_\_\_\_

Tipo de Sociedad: LTDA \_\_\_\_\_

S.A. \_\_\_\_\_

SAS \_\_\_\_\_ Otra \_\_\_\_\_

Número de Empleados: \_\_\_\_\_

Tamaño: MICRO \_\_\_\_\_

PEQUEÑA \_\_\_\_\_

MEDIANA \_\_\_\_\_

Actividad Económica (CIIU): \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**I. FACTOR ADMINISTRATIVO Y GERENCIAL**

**1. ¿Cuál es el nivel educativo del gerente?**

a. Primaria \_\_\_\_\_

b. Secundaria \_\_\_\_\_

c. Técnico \_\_\_\_\_

d. Tecnológico \_\_\_\_\_

e. Universitario \_\_\_\_\_

f. Postgrado \_\_\_\_\_

**2. En que se basa para la toma de decisiones ¿Con cuál de los siguientes tipos de decisor se identifica?**

a. Experiencia \_\_\_\_\_

d. Resultados anteriores \_\_\_\_\_

b. Análisis de la información \_\_\_\_\_

e. Estudios propuesto internamente \_\_\_\_\_

c. Asesoría \_\_\_\_\_

**3. Planeación estratégica ¿Cuál (es) de las siguientes variables han sido definidas y controladas en la empresa?**

a. Misión \_\_\_\_\_

c. Visión \_\_\_\_\_

e. Valores \_\_\_\_\_

g. Objetivos \_\_\_\_\_

b. Políticas \_\_\_\_\_

d. Resultados \_\_\_\_\_

f. Ninguna \_\_\_\_\_

**4. Estructura organizacional** La empresa cuenta por escrito y de forma actualizada con:

a. Manual de funciones \_\_\_\_\_

b. Manual de procesos \_\_\_\_\_

c. Ninguno de los anteriores \_\_\_\_\_

**5. Qué tipo de liderazgo hay en la organización:**

a. Natural \_\_\_\_\_

c. Participativo \_\_\_\_\_

e. Autocrático \_\_\_\_\_

b. Burocrático \_\_\_\_\_

d. Carismático \_\_\_\_\_

f. Transformacional \_\_\_\_\_

## II. FACTOR RECURSOS HUMANOS

### 6. Con que tipo de vinculación contrata sus empleados:

- a. Término Fijo \_\_\_\_\_ c. Término Indefinido \_\_\_\_\_  
b. Orden Prestación de Servicios \_\_\_\_\_ d. Por obra o labor \_\_\_\_\_

### 7. A la hora de contratar el personal, que tiene en cuenta:

- a. Experiencia \_\_\_\_\_ b. Estudios realizados \_\_\_\_\_ c. Ambos \_\_\_\_\_ d. Otro \_\_\_\_\_

### 8. Cultura organizacional ¿La empresa ha establecido programas e incentivos para mejorar el clima laboral?

- a. Si \_\_\_\_\_ b. No \_\_\_\_\_

### 9. ¿Cómo califica usted la comunicación oral o escrita a través de los diferentes niveles de la Empresa?

- a. Buena \_\_\_\_\_ b. Regular \_\_\_\_\_ c. Mala \_\_\_\_\_

### 10. Considera usted que el nivel de satisfacción y motivación de su personal en el trabajo es:

- a. Alto \_\_\_\_\_ b. Medio \_\_\_\_\_ c. Bajo \_\_\_\_\_

### 11. ¿La empresa tiene un programa definido para la capacitación de todo su personal y a todo el personal nuevo se le da una inducción, de calidad y mejoramiento continuo?

- a. Si \_\_\_\_\_ b. No \_\_\_\_\_

### 12. Salud y Seguridad Industrial ¿La empresa tiene un programa de seguridad industrial y salud ocupacional implementado (plan de prevención de enfermedades ocupacionales, seguridad laboral, planes de emergencia, prevención de accidentes de trabajo)?

- a. Si \_\_\_\_\_ b. No \_\_\_\_\_

### 13. Tiene usted en cuenta las sugerencias, opiniones de sus empleados para mejorar los procesos de la empresa?

- a. Si \_\_\_\_\_ b. No \_\_\_\_\_

### 14. Evaluación del desempeño ¿Con qué periodicidad la empresa realiza la evaluación del desempeño a sus colaboradores?

- a. Mensual \_\_\_\_\_ b. Trimestral \_\_\_\_\_ c. Semestral \_\_\_\_\_ d. Anual \_\_\_\_\_ e. No la realizan \_\_\_\_\_

### 15. Ha recibido su empresa alguna capacitación por parte de algún ente gubernamental?

- a. Si \_\_\_\_\_ b. No \_\_\_\_\_



### III. FACTOR DE INNOVACION

16. Destina recursos para innovar?

a.Si \_\_\_\_\_ b.No \_\_\_\_\_

17. ¿Existe un proceso formal de investigación de nuevos productos y procesos?

a.Si \_\_\_\_\_ b.No \_\_\_\_\_

18. La empresa cuenta con algún tipo de innovación actualmente?

a.Si \_\_\_\_\_ b.No \_\_\_\_\_

19. En caso afirmativo, en qué línea implementa el concepto de innovación? (única respuesta)

- a) En Producto \_\_\_\_\_
- b) En proceso \_\_\_\_\_
- c) Organizacional \_\_\_\_\_
- d) Ninguna de las anteriores \_\_\_\_\_

### IV. FACTOR TECNOLOGICO

20. La empresa dentro de su presupuesto tiene algún rubro destinado a la mejora de tecnología?

a.Si \_\_\_\_\_ b.No \_\_\_\_\_

21. Hace cuanto adquirió tecnología?

- a. Menos de 2 años \_\_\_\_\_
- b. entre 3 y 5 años \_\_\_\_\_
- c. entre 6 y 8 años \_\_\_\_\_
- d. más de 10 años \_\_\_\_\_

22. La maquinaria que usted utiliza es:

- a. Última tecnología \_\_\_\_\_
- b. Hecha por ustedes mismos \_\_\_\_\_
- c. Comercial \_\_\_\_\_

23. Maquinaria y Equipos ¿Cuántos años de uso en promedio, tienen los equipos de la empresa?

- a. 0 – 5 \_\_\_\_\_
- b. 5 – 10 \_\_\_\_\_
- c. 10 – 15 \_\_\_\_\_
- d. Más de 15 \_\_\_\_\_

24. ¿Se realiza un programa de mantenimiento preventivo a todos los equipos y maquinaria de la empresa?

a. Si \_\_\_\_\_ b.No \_\_\_\_\_

25. La empresa mejora o adquiere sistemas de gestión (informática – hardware y software –, incorporación de personal cualificado, cursos de formación). ¿En que nivel?

a. Alto \_\_\_\_\_ b. Moderado \_\_\_\_\_ c. Bajo \_\_\_\_\_

26. **Vigilancia tecnológica** ¿La empresa observa los cambios tecnológicos implementados en las otras empresas y los adapta rápidamente?

a. Siempre \_\_\_\_\_ b. Nunca \_\_\_\_\_ c. Algunas veces \_\_\_\_\_

27. Implementa sistemas de información de cualquier tipo (inventarios, producción, distribución, gerencial, ventas, etc)

a. Si \_\_\_\_\_ b. No \_\_\_\_\_

## V. MARKETING

28. ¿Cuenta con un funcionario exclusivamente para el mercadeo?

a. Si \_\_\_\_\_ b. No \_\_\_\_\_

29. **Gestión producto** ¿Elabora la compañía con alguna frecuencia Plan de Mercadeo?

a. Si \_\_\_\_\_ b. No \_\_\_\_\_

30. **Mercadeo y Ventas** ¿Cómo se encuentra el nivel de sus ventas? (única respuesta)

a. Alto \_\_\_\_\_ b. Estable \_\_\_\_\_ c. Bajo \_\_\_\_\_

31. ¿La empresa tiene claramente definido su mercado objetivo, sus estrategias de penetración, posicionamiento y comercialización?

a. Si \_\_\_\_\_ b. No \_\_\_\_\_

32. ¿La empresa establece objetivos de consecución de clientes nuevos y controla su cumplimiento?

a. Si \_\_\_\_\_ b. No \_\_\_\_\_ c. Algunas veces \_\_\_\_\_

33. ¿La empresa cuenta con algún tipo de estrategia diferenciadora?

a. Si \_\_\_\_\_ b. No \_\_\_\_\_

34. **Experiencia en el mercado** ¿Cuántos años de actividad comercial tiene la empresa?

a. Menos de 1 \_\_\_\_\_ b. 1-3 \_\_\_\_\_ c. 3-5 \_\_\_\_\_ d. Más de 5 \_\_\_\_\_

35. **Conocimiento de competidores** ¿La empresa dispone de información de sus competidores (en cuanto a reputación, calidad de sus productos y servicios, fuerza de ventas y precios)?

a. Si \_\_\_\_\_ b. No \_\_\_\_\_

**36. Gestión proveedores** El conocimiento que tiene la empresa respecto a la oferta de proveedores es:

- a. Bueno \_\_\_\_\_ b. Regular \_\_\_\_\_ c. Poco \_\_\_\_\_

**37.** ¿Antes de seleccionar a sus proveedores la empresa realiza procesos de evaluación?

- a. Si \_\_\_\_\_ b. No \_\_\_\_\_ c. Algunas veces \_\_\_\_\_

**38.** ¿Con qué periodicidad la empresa realiza controles a su portafolio de productos?

- a. Mensual \_\_\_\_\_ b. Trimestral \_\_\_\_\_ c. Semestral \_\_\_\_\_  
d. Anual \_\_\_\_\_ e. Ninguna \_\_\_\_\_

**39.** ¿La empresa dispone de catálogos y especificaciones técnicas de sus productos?

- a. Si \_\_\_\_\_ b. No \_\_\_\_\_

**40.** ¿Hay sistemas de investigación que permitan conocer el nivel de satisfacción del cliente, lo documenta y toma acciones con base en su análisis? (plan de mercadeo)

- a. Si \_\_\_\_\_ b. No \_\_\_\_\_

**41.** ¿El sistema de almacenamiento y administración de inventarios garantiza adecuados niveles de rotación, uso y control de estos?

- a. Si \_\_\_\_\_ b. No \_\_\_\_\_

**42. Gestión precio** Los precios de la empresa están determinados con base en el conocimiento de (única respuesta):

- a. Costos \_\_\_\_\_ b. Oferta \_\_\_\_\_ c. Demanda \_\_\_\_\_  
d. Situación competitiva \_\_\_\_\_ e. Ninguno de los anteriores \_\_\_\_\_

**43.** Los precios fijados por su empresa frente a los precios de la competencia son competitivos

- a. Si \_\_\_\_\_ b. No \_\_\_\_\_

**44. Gestión plaza o distribución** ¿Hay sistema de distribución para llevar el producto a sus clientes cuando y donde ellos lo necesiten?

- a. Si \_\_\_\_\_ b. No \_\_\_\_\_

**45. Gestión promoción** ¿Los recursos asignados al mercadeo (material publicitario, comisiones, entre otros) son adecuados y se usan eficientemente?

- a. Si \_\_\_\_\_ b. No \_\_\_\_\_

**46.** ¿Con qué periodicidad se evalúan mecanismos de promoción, sistemas de información de mercados y seguimiento de tendencias? (única respuesta)

- a. Mensual \_\_\_\_\_ b. Trimestral \_\_\_\_\_ c. Semestral \_\_\_\_\_  
d. Anual \_\_\_\_\_ e. Ninguna \_\_\_\_\_

**47. Servicio al cliente** ¿El personal que tiene contacto con el cliente tiene total autonomía para solucionar sus necesidades?

- a. Si \_\_\_\_\_ b. No \_\_\_\_\_

48. ¿Cómo percibe el nivel de satisfacción del cliente?

a. Alto \_\_\_\_\_ b. Medio \_\_\_\_\_ c. Bajo \_\_\_\_\_

49. Alianzas estratégicas. Tiene acuerdos o alianzas vigentes con:

a. Proveedores \_\_\_\_\_ b. Clientes \_\_\_\_\_ c. Empresas del sector \_\_\_\_\_  
d. Universidades \_\_\_\_\_ e. Instituciones gubernamentales \_\_\_\_\_ f. Ninguno de los anteriores \_\_\_\_\_

## VI. PRODUCTO

50. A qué mercados está dirigido sus productos?

a. Local \_\_\_\_\_ b. regional \_\_\_\_\_  
c. Nacional \_\_\_\_\_ d. Internacional \_\_\_\_\_

51. El control de calidad de sus productos se realiza por medio de (única respuesta):

a. Visual \_\_\_\_\_ b. Prueba o ensayo \_\_\_\_\_ c. Inspección \_\_\_\_\_ d. Ninguno \_\_\_\_\_

52. Cual cree usted que es el factor que motiva los clientes a adquirir su producto?

a. Precio \_\_\_\_\_ b. Calidad \_\_\_\_\_  
c. Cantidad \_\_\_\_\_ d. Disponibilidad \_\_\_\_\_

53. Qué factores están limitando su capacidad de incrementar la producción. Determine el o los factores más importantes (única respuesta):

a. \_\_\_\_\_ Demanda interna insuficiente  
b. \_\_\_\_\_ Demanda externa insuficiente  
c. \_\_\_\_\_ Importaciones que compiten con sus productos  
d. \_\_\_\_\_ Escasez de mano de obra  
e. \_\_\_\_\_ Escasez de mano de obra especializada  
f. \_\_\_\_\_ Falta de equipamiento adecuado  
g. \_\_\_\_\_ Escasez de materia prima  
h. \_\_\_\_\_ Escasez de tecnología  
i. \_\_\_\_\_ Problemas financieros ( ej. insolvencia, créditos)  
j. \_\_\_\_\_ Políticas económicas poco claras  
k. \_\_\_\_\_ Incertidumbre en el ambiente económico  
l. \_\_\_\_\_ Ninguno

## VII. FACTOR FINANCIERO

54. ¿Cuál de las siguientes opciones financieras utiliza en su empresa (única respuesta):

a. Presupuesto de ingresos y egresos \_\_\_\_\_  
b. Flujos de caja \_\_\_\_\_  
c. Razones financieras \_\_\_\_\_  
d. Punto de equilibrio \_\_\_\_\_

55. Cumplimiento de obligaciones. Que aspecto le impidan cumplir puntualmente con sus obligaciones (única respuesta)?

- a. Cartera morosa \_\_\_\_\_
- b. Disminución de ventas \_\_\_\_\_
- c. Plan de pagos \_\_\_\_\_

56. ¿La utilidad obtenida en su empresa le permite sostenibilidad?

- a. Si \_\_\_\_\_
- b. No \_\_\_\_\_

57. ¿Considera que su negocio es rentable?

- Si \_\_\_\_\_
- No \_\_\_\_\_

58. El nivel de endeudamiento de la empresa es:

- a. Alto \_\_\_\_\_
- b. Medio \_\_\_\_\_
- c. Bajo \_\_\_\_\_

59. La empresa en mayor medida utiliza las entidades crediticias para:

- a. Hacer inversión \_\_\_\_\_
- b. Cubrir gastos \_\_\_\_\_
- c. No hace uso de ellas \_\_\_\_\_

60. Administración financiera ¿La información de estados financieros le está permitiendo tomar decisiones oportunas frente al negocio?

- a. Si \_\_\_\_\_
- b. No \_\_\_\_\_

61. ¿En la actualidad está buscando fuentes de financiación para el fortalecimiento de su empresa?

- a. Si \_\_\_\_\_
- b. No \_\_\_\_\_

62. Con que fuente de financiación cuenta la empresa actualmente? (única respuesta)

- a. Recursos Propios \_\_\_\_\_
- b. Recursos del Estado \_\_\_\_\_
- c. Crédito bancario \_\_\_\_\_
- d. Otro \_\_\_\_\_
- e. Ninguno \_\_\_\_\_

Total activos de la empresa \$ \_\_\_\_\_

Total pasivo de la empresa \$ \_\_\_\_\_

No sabe no responde \_\_\_\_\_

## Bibliografía

- ALCALDÍA DE SOGAMOSO. (2012). *Alcaldía de Sogamoso - Boyacá*. Obtenido de <http://sogamoso-boyaca.gov.co/noticias.shtml?apc=Cnxx-1-&x=1629842>
- ARAGON, A., & RUBIO, A. (2005). *.Factores explicativos del exito competitivo:el caso de las pymes del estado de Veracruz.Contaduria y administracion.*
- BANTEL, K., & Jackson, S. (1989). Top management and innovations in banking: does the composition of the top team make the difference? *Strategic Management Journal*, 10, 107-124.
- BAYO, J., Huerta, E., García, C., & Merino, J. (2003). Los desafíos de la competitividad. La innovación organizativa y tecnológica en la empresa española. *Fundación BBVA*.
- BIRLEY, S., & Westhead, P. (1990). *Growth and performance contrasts between types of small firms.1990. Strategic Management Journal*, 11(7), 535-557.
- CUERVO , A. (1993). El papel de la empresa en la competitividad. 363-377.
- CUERVO GARCÍA, A. (1999). La dirección estratégica de la empresa. *Papeles de Economía Española*. n° 78-79, 34-55.
- CHAMBERLIN, E. (1933). Monopolistic Competition And Pareto Optimality. *Journal Of Business & Economics Research*, 17-28.
- DIERICKX, I. &. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Managem. Sci.* 35, 1.504-1.511.
- DONRROSORO, I., García, C., Lezámiz, M., & Matey, J. (2001). *El modelo de gestión de las PYMEs vascas de éxito.*
- ESCOBAR, J. P. (06 de 07 de 1991). Obtenido de [http://www.procuraduria.gov.co/guiamp/media/file/Macroproceso%20Disciplinario/Constitucion\\_Politica\\_de\\_Colombia.htm](http://www.procuraduria.gov.co/guiamp/media/file/Macroproceso%20Disciplinario/Constitucion_Politica_de_Colombia.htm)
- GRANT, R. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage:Implications for Strategy Formulation. *California Managem.Rev.*, Spring, 114-135.
- GRANT, R. (1996). Dirección Estratégica. Conceptos, Técnicas y Aplicaciones. *Civitas, Madrid*.

- HAMEL, G. &. (1995). Compitiendo por el futuro. *Ariel*.
- HOFER, C. &. (1978). Strategy formulations: analytical concepts. *West, St. Paul, Min.*
- HUNT, S.D. (1997). Resource-advantage theory: An evolutionary theory of competitive firm behaviour? *Journal of Economic Issues*, vol. X<sup>^^</sup>, n° 1, 59-77.
- KAUFFMAN, S. (2001). El desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas: un reto para la economía mexicana.
- LÓPEZ, J. (1996). Los Recursos Intangibles en la Competitividad de las Empresas: Un análisis desde la Teoría de los Recursos. *Economía Industrial* 307, 25-35.
- LOREDO FERNÁNDEZ, E. (1999). Diversificación relacionada y transferencia de recurso: Un análisis de caso. *IX Congreso ACEDE, Burgos*.
- LUCK, S. (1996). *Success in Hong Kong: Factors self-reported by successful small business owners. Journal of Small Business Managemnet*, 34(3), 68-75.
- MAHONEY, J. y. (1992). The resource-based view within the conversation of strategic management. *Strategic Management Journal*, Vol. 13, 363-380.
- NELSON, R. &. (1982). Evolucionary Theory of Economic Change. *Belknap Press, Cambridge, Mass.*
- PELHAM, A. (1997). *Mediating influences on the relationship between market orientation and profitability in small industrial firms. Journal of Marketing Theory and Practice*, 5(3), 55-76. (s.f.).
- PENROSE, E. T. (1959). The theory of the growth of the firm. *Wiley, Nueva York*.
- PFEFFER, J. (1994). *Competitive advantage trough people. California Management Review*(36), 9-29.
- PORTER, M. (1980). Competitive strategy. *New York: The Free Press*.
- PORTER, M. (1985). Competitive advantage. *New York: Free Press*.
- PRAHALAD, C. &. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Rev.* 68, 79-91.
- ROBINS, J. y. (1995). Aresource–based approach to the multibusiness firm: Empirical analysis of porfolio interrelationships and corporate financial performance. *Strategic Management Journal*, Vol. 16, 277-299.
- SUÁREZ GONZÁLEZ, I. (1994). Estrategia de diversificación y resultados de la empresa española. *Revista de Economía Aplicada*, Vol. 11, N.° 4, 103-128.

TEECE, D. J. (1980). Economies of scope and the scope of the enterprise. *Journal of Economic Behavior and Organization*, Vol. 1, 223-247.

TEECE, D., PISANO, G., & SHUEN, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, Vol. 18, 509-533.

VERHEES, F., & Meulenbergh, M. (2004). Market orientation, innovativeness, product innovation, and performance in small firms. *Journal of Small Business Management*, 42(2), 86-91.

WIERSEMA, M., & Bantel, K. (1992). Top management team demography and corporate strategic change. *Academy of Management Journal*, 35(1), 91-121.